



Aalto-yliopisto
Insinööritieteiden
korkeakoulu

Laura Zein

Institutionaalisen suoran kiinteistösalkun johdon organisointi salkun arvon maksimoinnin näkökulmasta

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 07.08.2016

Valvoja: Professori Heidi Falkenbach

Ohjaajat: DI Jaron Moilanen ja DI Petri Louhio

Tekijä	Laura Katarina Zein		
Työn nimi	Institutionaalisen suoran kiinteistösalkun johdon organisointi salkun arvon maksimoinnin näkökulmasta		
Koulutusohjelma	Kiinteistötalous		
Pää-/sivuaine	Maankäytön suunnittelu ja kaupunkitutkimus / Kiinteistöjohtaminen	Koodi	KTA
Työn valvoja	Heidi Falkenbach		
Työn ohjaaja(t)	Jaron Moilanen ja Petri Louhio		
Päivämäärä	7.8.2016	Sivumäärä	47 + liitteet
		Kieli	Suomi

Toimintojen ulkoistus on ollut ajankohtaista kiinteistösijoittajilla jo useiden vuosien ajan. Moni yritys keskittyy oman ydinosaamiseen ja päätyy sen myötä ostamaan oheispalvelut ulkopuolelta. Eri kokonaisuuksien ulkoistaminen vaikuttavat mm. työtapoihin, käytäntöihin ja imagoon asiakkaihin ja kumppaneihin päin. Ulkoistettu palveluntarjoaja voi parantaa työn tuloksia ja vähentää työtaakkaa sekä sisäisiä kustannuksia, mutta huonoimmillaan, se lisää sisäistä työtä ja vähentää luottamusta.

Kevan suunnitellessa ja toteuttaessa uudistusta kiinteistöyksikössään, sille on mielenkiintoista selvittää, miten muut eläkeyhtiöt ovat toteuttaneet kiinteistöjen operatiivisen johtamisen. Toistaiseksi Kevan kiinteistöyksikkö on vielä muutosvaiheessa ns. kehitysorganisaatio. Yhtenäistämistä on suunniteltu enemmänkin, mutta muutoksissa edetään pienin askelin ja kiinteistöpäälliköiden tehtäviä ja vastuukohteita muutetaan hiljaksen. Nykyisin osajia, jotka pystyisivät hallitsemaan kaikki osa-alueet, on vaikea löytää, joten tehtäviä on erotettava toisistaan. Niinpä tämä tutkimus keskittyi tutkimaan, miten kiinteistöjohtaminen on toteutettu muissa suomalaisissa eläkeyhtiöissä.

Tutkimus toteutettiin haastatteluina, joissa haluttiin saada selville, haastateltujen yhtiöiden ulkoistamisaste, sekä heidän valitsemiensa toteutustavat sekä niiden haasteet ja edut. Tutkimuksessa haluttiin myös saada selville muuta ajankohtaista tietoa alan ulkoistuksesta.

Lopputuloksena huomattiin, että samat ongelmat ja haasteet toistuivat kaikilla haastatelluilla yrityksillä, vaikka strateginen näkökulma ja valitut toimintatavat operatiivisen kiinteistöjohtamisen toteutuksessa erosivat jokaisella. Esille nousivat erityisesti asiakastytyväisyys ja tiedonkulku, joiden edistämiseksi jokainen pyrki löytämään oikeita ratkaisuja.

Tutkimuksen keskeisin saavutus ei ollut yhden oikean toimintatavan julkaiseminen ja suosittelu Kevalle, vaan yleiskäsityksen muodostaminen eläkeyhtiöiden kiinteistöjohtamisesta, kuten ulkoistusasteesta ja toteutustavoista. Näitä tietoja hyödyntämällä Kevalla on paremmat lähtökohdat oman toimintansa kehittämiseen.

Avainsanat	Kiinteistöjohtaminen, Operatiivinen johtaminen, Ulkoistus, Eläkeyhtiö, Instituutio
-------------------	--



Author	Laura Katarina Zein		
Title of thesis	Organizing property management in a pension institution's real estate portfolio to maximize portfolio value.		
Degree programme	Real Estate Economics		
Major/minor	Land-use Planning and Urban Studies / Real Estate Management	Code	KTA
Thesis supervisor	Heidi Falkenbach		
Thesis advisor(s)	Jaron Moilanen and Petri Louhio		
Date	7.8.2016	Number of pages	47 + appendices
		Language	Finnish

Outsourcing has been popular between real estate investors since many years. Companies have concentrated on their core business and ended up outsourcing all that's not in their main field of knowledge. Outsourcing different unities affects among other things the company's working habits, practices and the image it reflects to the customers and partners. An outsourced service provider can at its best increase the outcomes of the company, reduce workloads and costs inside the company. On the other hand at the worst it can increase workloads and reduce trust among the workers, customers and partners.

While Keva is planning and carrying out the reshaping of their real estate unit, they are interested of knowing how other pension institutions have put in action the property management. For now, Keva's real estate unit is still in state of change, they have big plans of harmonizing it, but the changes are put in action slowly on by one. Now days it's hard or almost impossible to find professionals that can manage all the different fields of real estate management. This is why the fields must disperse to different tasks for different persons. Therefore, this research focuses on finding out how property management is realized in other Finnish pension institutions.

The research was carried out as interviews, where the focus was on finding out the institutions outsource level, the ways and the reasons they have carried out property management. The researcher wanted also to find out the pros and cons of their way of organizing their real estate unit and some burning issues about the field of outsourcing in real estate management.

As the result of the study the researcher found out that the problems and difficulties were the same for all the interviewed institutions despite of their past and their solutions for property management. Specially there were to topics popped out: customer satisfaction and flow of information. These were the ones that everyone tried to master and whose influence affected on their working solutions.

The main objective of this study was not to come up with on right way to organize real estate management, but to reveal a general idea of how it has been done in other Finnish pension institutes. With this information Keva has good starting point to improve its operations.

Keywords	Real Estate Management, Property Management, Outsourcing, Pension Institution,
-----------------	---

Alkusanat

Tämän työn aihe syntyi keskusteluissa Keva salkunjohtajan Petri Louhion kanssa syksyllä 2015. Aihe muotoutui lopulta käytännön ongelmien ja uusien työtehtävien myötä hyvin ajankohtaiseksi. Haluan kiittää Kevaa tutkimuksen rahoittamisesta sekä ohjaajiani Petri Louhiota ja Jaron Moilasta kaikesta kannustuksesta ja avusta, mitä työn valmiiksi saattaminen on vaatinut. Talvi oli pitkä, mutta valmista tuli suunnilleen aikataulussa. Ainakaan metro ei valmistunut ennen minua.

Kiitos kaikille diplomityössä auttaneille ja tukeneille. Kiitos Maanmittarikillalle ja ennen kaikkea parhaille opiskelukavereille näistä vuosista. Ilman teiltä saamaani tukea en usko, että valmistuminen olisi tapahtunut näin mukavasti ja en ainakaan olisi yhtä hyvin verkostoitunut tulevia työtehtäviä varten. Kiitän myös vanhempiani kaikesta tuesta ja kannustuksesta. Maailmalla reissaaminen, uusien asioiden oppiminen ja niillä opiskelujen viivästyttäminen on ollut osittain heidän ansiota.

Lämpimin kiitos vielä lirolle kaikesta.

Espoo 7.8.2016

Laura Zein

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

Sisällysluettelo	1
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaus	1
1.3 Tutkimuksen rakenne ja menetelmät	2
2 Kiinteistöliiketoiminta	4
2.1 Kiinteistösijoittaminen	4
2.1.1 Kiinteistön arvo	5
2.2 Kiinteistöjohtaminen	5
2.2.1 Kiinteistöjohtamisen haasteita ja kehittymismahdollisuuksia	7
2.2.2 Kiinteistöjohtamisen strategiat	9
3 Ulkoistaminen	11
3.1 Ulkoistaminen prosessina	11
3.2 Ulkoistamisen syyt	13
3.3 Ulkoistamisen riskit	15
3.4 Ulkoistaminen kiinteistöjohtamisessa	18
4 Eläkeyhtiöiden toiminta	21
4.1 Eläkeyhtiön rahoitus	21
4.2 Eläkeyhtiön sijoitukset	21
4.3 Kevan nykytilanne	24
4.3.1 Kiinteistöyksikön kehitys	26
5 Haastattelu	28
5.1 Haastattelun toteutus	28
5.2 Haastattelun tulokset	29
5.2.1 Ulkoistamisen syyt	30
5.2.2 palveluntarjoajan valinta	30
5.2.3 palveluntarjoajan seuranta ja laadun varmistus	32
5.2.4 tulevaisuudennäkymät	35
6 Tulosten arviointi	37
6.1 Yrityksen ulkoistusaste	37
6.2 Kiinteistöjohtamisen operatiiviset haasteet	39
7 Yhteenveto ja johtopäätös	42
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset	43

Lähdeluettelo

Liiteluettelo

Liite 1: Haastattelukysymykset. 1 sivu

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kiinteistöalalla toimintojen ulkoistaminen erillisoperaattorien järjestämiksi palveluiksi on ollut muodissa jo useiden vuosien ajan niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Monet yritykset keskittyvät omaan ydinsäätämiseensä kuten kiinteistösijoittamiseen ja päätyvät sen myötä ostamaan oheispalvelut ulkopuolelta, kuten kirjanpidon, kiinteistöjen ylläpidon ja vuokrauksen. Ulkoistamisella halutaan saavuttaa myös kustannussäästöjä etenkin kiinteisiin kustannuksiin ja pitää oma organisaatio liiketoiminnalle sopivan kokoisena.

Toisten erityisosaamisen hyödyntäminen oman liiketoiminnan ulkopuolisissa toiminnoissa, tuottaa usein parempia tuloksia, kuin sisäinen toiminta. Tuloksia syntyy ja säästöjä muodostuu niin kustannuksissa kuin työtehokkuutena ja innovaatioina, kun organisaatio pystyy keskittämään säästämänsä ajan ja rahan ydintoimintaansa. Ulkoistaminen voidaan toteuttaa kokonais-, osa-alue- tai osittaisulkoistamisella, joista jokainen vaikuttaa eri tavalla organisaation toimintaan.

Ulkoistaminen on kuitenkin ollut muodissa jo useita vuosia, joten nyt voidaan sanoa, että ollaan tilanteessa, missä uutuuden viehätys on jo siirtynyt pois ja toimintatavan todelliset hyödyt ja haitat on tunnistettu ja toimintaa muutettu sen mukaisesti. Tutkimus ajoittuu näin sopivaan kohtaan, hyötyjen ja haittojen tunnistamiseksi ulkoistuksen parista samalla, kun uusia suunnitelmia ja strategioita toteutetaan.

Tämä tutkimus lähti liikkeelle siitä, että Kevassa oli jo ryhdytty uudistamaan kiinteistöyksikköä ja diplomityön aloittamisen myötä ilmeni hyvä tilaisuus saada oikeaa tutkimustietoa siitä, miten muut eläkeyhtiöt ovat toteuttaneet strategiansa ja kiinteistösijoitustensa johtamisen. Tutkimuksella haluttiin lisätä näkökulmia kiinteistöyksikön toiminnan kehittämiseen ja ajantasaista tietoa alan yritysten toiminnasta.

Eläkeyritysten sijoitusten tavoitteena on turvata eläkkeiden maksun myös silloin, kun kerättävät eläkemaksut eivät riitä eläkkeiden maksuun. Osa eläkeyrityksistä on jo aloittanut sijoitusten tuottojen käytön eläkkeiden maksussa. Lopuilla se on edessä lähitulevaisuudessa. Kevan ollessa itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu eläkelakiin, on mielenkiintoista selvittää, miten kiinteistöstrategiaa voisi kehittää huomioiden tuleva eläkkeiden maksun muutos ja vaikutus sijoituksiin.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaus

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten institutionaaliset organisaatiot ovat toteuttaneet ja toteuttavat kiinteistösalkun johtamisen. Tutkimuksessa etsitään vastausta siihen, mitä toimintoja institutionaalisen organisaatiot ovat ulkoistaneet kiinteistösalkun johtamisessa ja miten se on tehty. Näiden perusteella pyritään muodostamaan kokonaiskuvaa siitä, mitä eri vaihtoehtoisia toimintatapoja löytyy ja tunnistamaan kiinteistöjohtamisessa selvästi toimineet keinot.

Eri toimintavaihtoehtojen kannattavuutta selvitetään tutkimalla ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja sekä ottamalla selvää, miten tällä hetkellä vastaavissa yrityksissä on toimittu.

Haastateltujen instituutioiden historia ja tehdyt strategiavalinnan vaikuttavat nykytilanteeseen, joten niiden selvittäminen kuuluu osaksi tutkimusta. Eläkeyhtiöissä on havaittavissa elinkaari ja sen jokaisessa vaiheessa toiminta on hieman erilaista. Tämä vaikuttaa ulkoistamisen mahdollisuuksiin. Niinpä Kevan kannalta on mielenkiintoista kuulla, kuinka organisaatio, jonka elinkaari on pidemmällä, on toteuttanut kiinteistösalkun johtamisen ja mitä siitä voi oppia.

Eläkeyhtiöiden kiinteistösalkun johdon strategiat, suunnitelmat ja nykyiset toimintatavat saadaan parhaiten selville käymällä näitä läpi kvalitatiivisen semi-strukturoidun haastattelun muodossa. Tuloksia arvioidaan teorian pohjalta ja vertaillen niitä toisiinsa ja Kevan toimintatapoihin. Lopputulokseksi pyritään saamaan selville ulkoistamisen etuja ja haittoja sekä miten kiinteistöjohtaminen tulisi toteuttaa salkun arvon maksimoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetä, miten yksityisen eläkeyhtiön kiinteistösalkkua tulisi johtaa, vaikka haastatteluissa käydään läpi niidenkin toimintatapoja. Näiden tarkoituksena on saada tietoa eri toimintatavoista. Tarkoituksena ei ole myöskään tehdä Kevälle kiinteistösalkun johtamisen toimintasuunnitelmaa, vaan saada hyödyllistä tietoa tulevaisuutta varten strategiaa kehittäessä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja menetelmät

Työ on jaettu siten, että aluksi on selvitetty tutkimuksen kannalta merkittäviä käsitteitä ja teorioita. Kiinteistösijoittamisen ja kiinteistöjohtamisen käsitteiden ymmärtäminen auttavat ymmärtämään kiinteistösalkun johtamisen haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Kiinteistösalkun eli kiinteistöportfolion johtamisen organisoimisesta on selvitetty luvussa 3.2 muun muassa, mitä strategia tarkoittaa ja mitä johtamisen strategioita on olemassa, sekä miten ne vaikuttavat valittaviin käytäntöihin.

Luvussa neljä kuvaillaan ulkoistamisen vaiheet, syyt ja riskit, jotka tulee huomioida, kun kiinteistösalkulle lähdetään muodostamaan toimintasuunnitelmia. Ulkoistamisen syitä ja riskejä tutkitaan tarkemmin case -esimerkin kautta, kun katsotaan julkaistujen tutkimusten näkökulmasta kiinteistöjen vuokrauksen ja ylläpidon toteuttamista ulkoistettuna.

Viimeisenä teoriakappaleena kerrotaan eläkeyhtiön erityispiirteistä sijoittajana ja erityisesti kiinteistösijoittajana sekä Kevan nykytilannetta. Luvussa viisi kuvaillaan, miten eläkeyhtiönä toimiminen vaikuttaa kiinteistösijoituksiin ja sen hallintaan. Kevan sijoituksia, strategiaa ja kiinteistötoimintaa avataan laajemmin luvussa 5.3.

Teoriaosuuden jälkeen, luvussa kuusi, käydään läpi haastattelun tavoitteet, metodiikka ja tulokset. Haastattelun tuloksissa on lainauksia itse haastatteluista, selventämään haastateltujen ajatuksia ja johtopäätöksiä. Lopuksi käsitellään tuloksia ja muodostetaan yhteenveto tutkimuksesta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimustarpeita.

Työ edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään, miten kiinteistösalkunhoito tulisi toteuttaa salkunarvon maksimoinnin näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii parhaiten, kun tarkoituksena on ymmärtää tutkittua ilmiötä, eli löytää vastaus kysymyksiin kuten ”miten” ja ”millainen” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa puolestaan tutkimusta, missä käytetään esimerkiksi tilastollisia tai laskennallisia aineistoja. Kvalitatiivinen tutkimus

sopiikin parhaiten suurten otosmäärien tutkimukseen, sillä yksittäisissä tapauksissa kvalitatiivinen tutkimus jää liian pinnalliseksi.

Mielekkäin tapa toteuttaa tutkimus tässä työssä on kvalitatiivisella semi-strukturoidulla haastattelulla, missä tutkija antaa haastateltavalle aiheen ja ohjaa keskustelua tarkoin kysymyksin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tällä tavalla tutkija saa parhaimmin tiedon halutusta aiheesta ja voi muodostaa tarkentavia kysymyksiä. Tarkoitus on tällaisessa haastattelussa raportoida haastateltujen sanomaa, eikä tuoda esille haastattelijan näkemystä keskustellusta asiasta, joka saattaa olla eriävä haastateltujen kanssa. Semi-strukturoidussa haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja selvittää, mitä haastateltava haluaa tietyillä sanavalinnoillaan tarkoittaa, ettei lopputuloksena ole tutkijan näkemys keskustellusta asiasta.

2 Kiinteistöliiketoiminta

Kiinteistöt ovat ”kiinteistörekisteriin merkittyjen maan tai vesialueen omituksen yksikkö siihen kuuluvine rakennuksineen, etuuksineen ja rasitteineen.” (Sanastokeskus TSK ry, 2012). Kiinteistöliiketoiminnalla liittyy omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen. Kiinteistöliiketoiminta voidaan jakaa kolmeen eri aihealueeseen: kiinteistön hankintaan, kiinteistön hallintaan ja kiinteistön luovuttamiseen. Kiinteistösijoittaminen on yksi kiinteistöliiketoiminnan muoto, joka sisältää monesti yllä mainitut aihealueet. Kiinteistöjohtaminen on puolestaan kiinteistöliiketoimintaan tai kiinteistönpitoon liittyvää johtamista. Pääsääntöisesti se on kiinteistön hallintaa eli kiinteistön omistusta, vuokrausta ja ylläpitoa.

2.1 Kiinteistösijoittaminen

Kiinteistösijoittaminen on toimintaa, jossa ”pääomaa sidotaan kiinteistöön tai sen osaan voiton tai muun hyödyn saavuttamiseksi” (Sanastokeskus TSK ry, 2012). Kiinteistösijoittamista on kahdenlaista: suora kiinteistösijoittaminen - johon tämä tutkimus keskittyy - ja epäsuora kiinteistösijoittaminen. Suorassa kiinteistösijoittamisessa investoidaan suoraan fyysiseen rakennukseen, joko osakkeiden tai maa-alueen ja kiinteistönomistuksen muodossa, kun taas epäsuorassa kiinteistösijoituksessa ei omisteta fyysisesti itse kiinteistöä vaan investoidaan kiinteistön omistavan tahon osakkeisiin tai osuuksiin (Sanastokeskus TSK ry, 2012). Suora kiinteistösijoittaminen eroaa siis hyvin paljon muista investointimuodoista, kuten rahastoista tai osakkeista, sillä siinä vaaditaan omistajalta asiantuntijuutta, vastuuta ja tekoja ihan eri tavalla (Isaac, 1998, s.9).

Suorat kiinteistösijoitusmarkkinat ovat globaalit markkinat, joilla kansainväliset kiinteistösijoittajat sijoittavat kiinteistöihin hajauttaakseen ja vähentääkseen riskiään (Nozeman & Vlist, 2014 s.1.). Sijoitusmarkkinoita kutsutaan usein likvideiksi, sillä arvopapereista pääsee helposti ja nopeasti eroon tarpeen vaatiessa. Kiinteistömarkkinat ovat puolestaan epälikvidit, sillä kiinteistöistä ei päästä yhtä helposti eroon kuin arvopapereista; niiden korkean hinnan ja vähäisten asiakkaiden määrän takia myyntiaika voi venyä todella pitkäksi. Kiinteistöt ovat tämän takia pitkäaikaisia sijoituskohteita.

Kiinteistösijoitusmarkkinoilla toimijat on monesti jaettu kahteen luokkaan; omistajiin, jotka sijoittavat kiinteistöihin ja käyttäjiin, jotka maksavat vuokraa kiinteistöistä. Eli harvemmin käyttäjät omistavat tiloja, joissa toimivat. Isaac (1998, s.9) ehdottaa kahtiajaon syyksi sitä, että perinteisesti maanomistajat ovat olleet eri yhteiskuntaluokkaa, kuin yrittäjät, eivätkä omistajuus ja käyttäjät ole siten sekoittuneet. Isaac (1998, s.9) lainaa myös Darlowin ehdottamaa kolmea syytä: Ensimmäiseksi suuri osa kansalaisten omaisuudesta on kanavoitu pieneen määrään sijoituslaitoksia, jotka pyrkivät löytämään sijoituskohteita pääomalleen. Toiseksi yrittäjät ja teollisuuden toimijat suosivat vuokraamista, joten tämä luo otollisen tulonlähteen kiinteistönomistajille. Kolmanneksi vuokratilojen kysyntä on huomattavasti tarjontaa suurempaa, joten vuokrat ovat tarjonneet hyvän suojan inflaatiolta, eikä omistuksista ole siten haluttu luopua. (Isaac, 1998, s.9.)

Isossa Britanniassa tämä kahtiajako on selvempää kuin monessa muussa Euroopan maassa, joissa käyttäjä saattaa omistaa käyttämänsä kiinteistön (Isaac, 1998, s.9.). Olipa syy mikä tahansa, käyttäjän ja omistajan kahtiajako tuo kiinteistösijoitusmarkkinoihin erityispiirteensä.

2.1.1 Kiinteistön arvo

Kiinteistö on ”kiinteistörekisteriin merkitty maan tai vesialueen omistuksen yksikkö siihen kuuluvine rakennuksineen, etuuksineen ja rasitteineen” (Sanastokeskus TSK ry, 2012). Fyysisesti se muodostuu kahdesta elementistä, tontista ja rakennuksesta. Kiinteistön arvoa määriteltessä nämä kaksi on hyvä erotella toisistaan, sillä tontin arvo ei itsessään yleensä laske, kun taas rakennus rapistuu vuosien myötä ja arvo laskee. (Isaac, 1998, s.16)

Kun kiinteistöä ollaan myymässä – tai ostamassa –, sijoittajat myyvät todellisuudessa rakennuksen odotettua tulovirtaa. Tämän tulovirran arviointia ja laskemista varten tulee huomioida sen suuruus ja ne riskit jotka vaikuttavat – ja voivat vaikuttaa – tuloihin (Haight & Singer, 2005). Esimerkiksi kansallinen taloustilanne vaikuttaa enemmän kiinteistön arvoon kuin kansainvälinen taloustilanne. Kansainvälinen taloustilanne vaikuttaa puolestaan selvästi arvopaperimarkkinoihin, sillä yleinen taloustilanne vaikuttaa markkinoiden ilmapiiriin, joka taas vaikuttaa sijoittajien luottamustasoon. Luottamustason lasku pienentää odotettavissa olevien tulovirtojen suuruutta, eli laskee kiinteistön arvoa. Koska korkotaso vaikuttaa lainoihin – ja sitä kautta uusien kiinteistökehityskohteiden ja jo olemassa olevan kiinteistökantaan tehtäviin sijoituksiin – laskee sijoituksiin käytettävissä olevan rahan määrä rakennusten myyntihintoja ja tuottoja. Tontin arvoon vaikuttavat puolestaan valtion eri säädökset, asetukset ja lait kuten verotus. Tontin arvoon vaikuttaa myös paikallinen taloustilanne, sillä tonttien hinnoilla on tapana olla korkeampia alueilla joilla talous kasvaa. (Isaac, 1998, s.16)

Kiinteistön arvoon vaikuttavat taloustilanteen lisäksi fyysiset tekijät. Jokainen kiinteistö on ainutlaatuinen, se sijaitsee eri paikassa kuin toinen, on erikokoinen, eri-ikäinen, rakennustapa eroaa muista, kuten myös ylläpito ja vuokralaiset. Sijainti on erittäin tärkeä, sillä tonttia tai rakennusta ei voida siirtää. Kiinteistön käytön mukaan sijainnilla on kuitenkin eri tavalla merkitystä sen arvoon. Liikkeen sijainti kauppakeskuksen sisäänkäynnin vieressä tai kauppakeskuksen perällä vaikuttaa kriittisesti sen kävijöiden määrään ja sen myötä sen kykyyn tuottaa liikevaihtoa, kun taas toimiston sijainti business parkin eri kerroksissa ei ole olennainen sen liikevaihdon kannalta. Yleinen saavutettavuus ja miljöö vaikuttavat kuitenkin kaikkiin, olipa kyse sitten varastotilasta tai toimistotilasta. (Hoesli & MacGregor, 2000)

Arvoon vaikuttavat myös rakennuksen kunto ja korjaustarve, kuten myös rakennuksen palvelut ja tekniikka, joka pitää sisällään esimerkiksi lämmityksen ja ilmastoinnin. Rakennuksen arkkitehtuuri, ikä ja koko vaikuttavat sen arvoon kiinnostavuuden ja imagon kautta. Olemassa olevat vuokralaiset, niiden maksukyky ja vapaat tilat vaikuttavat merkittävästi investointipäätökseen ja sitä kautta rakennuksen arvoon. Myös laajenemismahdollisuudet, korjausrakentaminen, uudelleen käytön hyödyntäminen ja muu rakennuksen kehittäminen sekä informaation puute kiinteistön historiasta, korjauksista ym. vaikuttavat arvoon. (Isaac, 1998, s.17) Kiinteistön arvon muodostaa siis hyvin suuri määrä eri tekijöitä ja niiden suhteita toisiinsa, joista jokainen vaikuttaa kiinteistön investointipäätökseen ja sen tuottavuuteen.

2.2 Kiinteistöjohtaminen

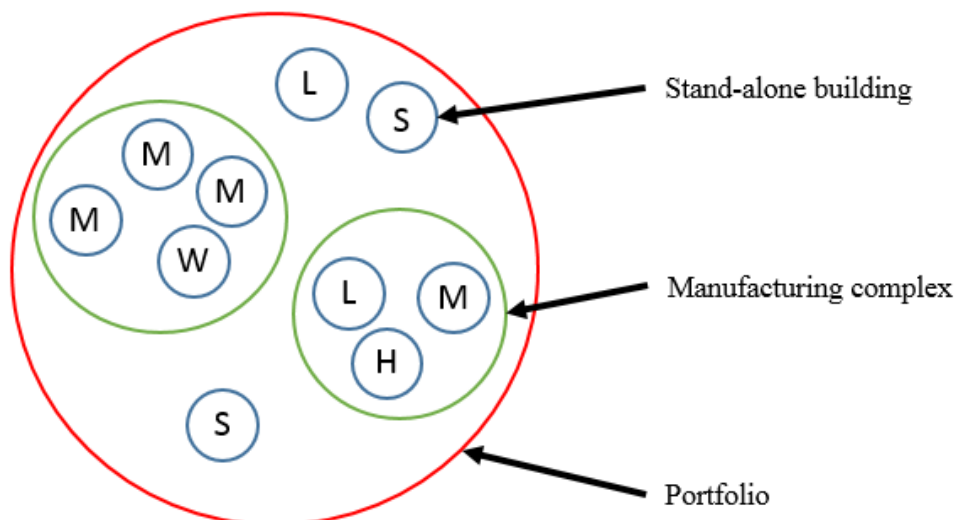
Johtaminen on määrätietoista toimintaa tietyn tavoitteen saavuttamisen kannalta (Amadi-Echendu et al., 2010, s.11). Amadi-Echendu et al. (2010, s.5) viittaa kirjassaan McElroyn (1999) määritelmään operatiivisesta johtamisesta, mikä sopii hyvin myös kiinteistöjohtamiseen. McElroyn (1999) määritelmän mukaan johtaminen on ”systemaattinen ja kustannustehokas ylläpidon, hallinnoinnin ja kehittämisen prosessi”. Tärkeimpiä toiminta-

periaatteita johtamisessa ovat ennen hankintaa tehdyt suunnitelmat ja strategiat haltuunotosta, kohteen hallinnan ja ylläpidon suunnitelmat, suoritusten mittaaminen ja näyttäminen sekä kohteiden talous-, tarkastus- ja kehitysanalysoinnit. (Amadi-Echendu et al, 2010, s.5 viittaa Malano et al., 1999)

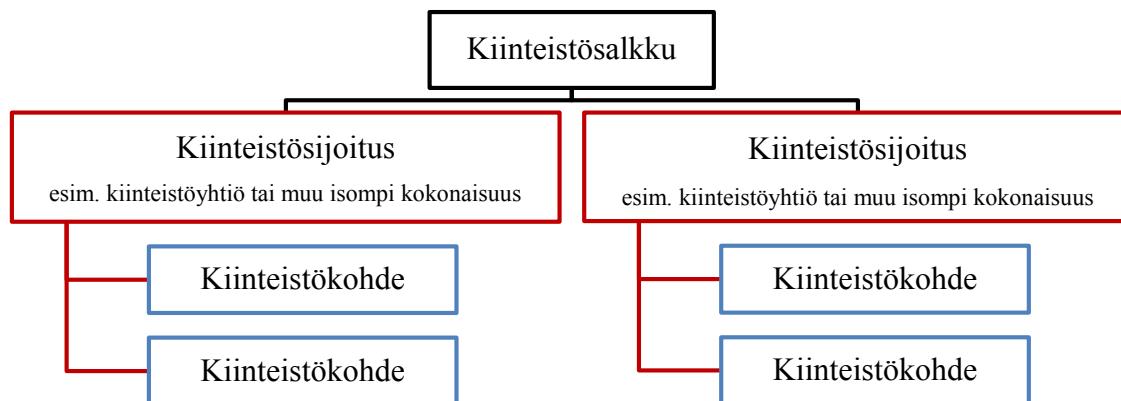
Kiinteistöjohtaminen määritellään useaksi eri toiminnaksi riippuen siitä, onko kyseinen sijoitustoiminnan johtamista vai operatiivisen toimintaan liittyvää johtamista. Kun kyse on kiinteistösalkun johtamisesta, on kiinteistöjohtamisen ”tarkoituksena vastata useita kiinteistösijoitusmuotoja ja -kohteita sisältävän salkun sijoitusstrategiasta ja osien painotuksista eri osamarkkinoilla tuotto- ja riskivaatimusten mukaisesti. Englannin termi ’portfolio management’ viittaa laajempaan käsitteeseen, jota käytetään sijoitussalkun johtamisesta.”. (Sanastokeskus TSK ry, 2012)

Kiinteistöportfolio eli kiinteistösalkku sisältää useita sijoituskohteita. Portfoliossa voi olla rakennuksia, maa-alueita, kehityskohteita, näiden yhdistelmiä tai kaikkia näitä. Osa kiinteistöistä on hajautettu ympäriinsä maantieteellisesti, osa taas voi olla ryhmitetty maantieteellisesti samalle alueelle, eri tonteille tai kampusmaisesti samalle maa-alueelle. Kaavio 1 kuvastaa portfolion rakennetta ja sen sijoituskohteita. Kaaviossa uloin ympyrä rajaa portfolioon kuuluvat kohteet. Pienimmät ympyrät esittävät yksittäisiä rakennuksia, tontteja tai kehityskohteita ja näitä ympäröivät suuremmat renkaat kuvaavat, miten osa kohteista on ryhmitelty isommiksi kokonaisuuksiksi. (Bon, 1992) Yhteenvedona voi todeta, että portfolio sisältää erilaisia kiinteistösijoituksia ja kiinteistökohteita. Kiinteistösijoitukset sisältävät tietyin perustein ryhmiteltyjä kiinteistökohteita.

Kun kyse on kiinteistösijoituksen johtamisesta, se määritellään kiinteistöjohtamiseksi, ”jonka tarkoituksena on vastata tietyn kiinteistösijoitussalkun rakenteen toteutuksesta ostemalla, myymällä tai kehittämällä yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia sekä seuraamalla ja ohjaamalla kiinteistöjen kannattavuutta.” (engl. Asset manager). (Sanastokeskus TSK ry, 2012)



Kaavio 1 Portfolion rakenne (Bon, 1992)



Kaavio 2 Kiinteistöjohtamisen tasot

Kiinteistökohteen johtajan tarkoituksena on puolestaan operatiivinen kiinteistöjohtaminen eli ”vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittamisestä ottamalla huomioon kiinteistönomistajan edut ja tarpeet. Kiinteistökohteen johtamisessa pyritään ohjaamaan erityisesti kiinteistön hallintaan ja kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluihin liittyviä toimintoja kiinteistönomistajan näkökulmasta. Kiinteistökohteen johtamisesta huolehtivat suomalaisissa yrityksissä tyypillisesti kiinteistö- ja kohdepäälliköt.” (engl. Property manager) (Sanastokeskus TSK ry, 2012). Kaavio 2 *Kiinteistöjohtamisen tasot* esittää, missä suhteessa nämä eri johtamisen tasot ovat toisiinsa.

Kiinteistöjohtaminen sisältää siis laaja-alaisesti monia eri osa-alueita, kuten yleistä operaatioiden ja tuotteiden johtamista sekä henkilöstö- ja talouspuolen hallinnointia. Kiinteistöjohtamisella on merkittävä taloudellinen ulottuvuus, sillä talous- ja hallintopuoli kuuluvat myös kiinteistöjohtamiseen ja nämä vaikuttavat kiinteistön arvoon ja kiinteistöjen fyysiseen hallinnointiin (Amadi-Echendu et al., 2010, s.4). Tässä työssä kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kiinteistösalkun operatiivista johtamista, eli miten kiinteistösijoitusten johtaminen tulisi toteuttaa institutionaalisessa organisaatiossa.

2.2.1 Kiinteistöjohtamisen haasteita ja kehittymismahdollisuuksia

Kiinteistöyritysten ydinliiketoimintaa ovat sellaisia tehtäviä, jotka vaativat ammattiosaamista kuten kiinteistökehittäminen, ostaminen, vuokraus ja kiinteistösijoitusten hallinta. Kiinteistöjen ainutlaatuisten ominaisuuksien takia kiinteistöyrityksissä vaadittava osaaminen ja taito, ovat sellaista mitä ei löydy muilta sijoitusyrityksiltä. (Mohamed, 2015)

Toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti voidaan kiinteistöjohtamisen haasteet jakaa sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Ulkoiset haasteet tulevat toimintaympäristön ulkopuolelta, vaikuttaen kiinteistöjohtamisen tapoihin ja painostaen sitä kehittymään ja muokkautumaan olosuhteiden mukaan. Tällaisia ovat esimerkiksi globalisaatio ja ilmastonmuutos. Sisäiset haasteet ovat puolestaan kiinteistöjohtamisen toimintaympäristön sisällä olevia haasteita, kuten esimerkiksi analysointimenetelmien puute tai johtamistapojen kehittäminen. Sisäisten haasteiden hallitseminen auttaisi parantamaan kiinteistöjohtamista tekemällä siitä tehokkaampaa ja tarkempaa toimintaa yrityksen kannalta. Haasteiden ymmärtäminen ja hallitseminen tulisi johtaa pohdintaan oman yrityksen tarpeista ja organisoinnista niin strategisesti kuin logistisestikin (Gibler & Black, 2004).

Yksi toimintaympäristön ulkopuolisista haasteita on globalisaatio. Kiinteistöjohtaminen on muuttunut globalisaation myötä kansainvälisemmäksi toiminnaksi, sijoittajien siirtyessä sijoittamaan myös muiden maiden kiinteistöihin, kuin pelkästään omaan toimintamaahan. Palveluntarjoajien määrä kasvaa ja myös kiinteistöjen käyttäjät ovat globalisaation myötä kansainvälistyneet ja etenkin pääkaupunkialueilla merkittävä osa käyttäjistä on ulkomalaisia yrityksiä. Globalisaatio siten kasvattaa mm. kilpailijoiden ja sijoituskohteiden määrää. Kiinteistöjohtamiseen tämä tuo omat haasteensa lisääntyvänä selvitystyönä ja perehtymisen tarpeena mm. kiinteistösalkkua kehittäessä. (Hoesli & MacGregor, 2000)

Myös palveluntarjoajien kansainvälistyminen ja kilpailun kiristyminen painostavat kiinteistöjohtamisen kehittämiseen. Kun sijoittajat laajentavat toimintaansa kansainvälisesti, on kiinteistösijoitusten johtaminen toimittava tehokkaasti jokaisessa maassa. Palveluntarjoajien eri toimintatavat tai toisaalta toimintatapojen yhteneväisyys painostaa kiinteistönomistajaa kehittämään omaa operatiivista toimintaa siihen suuntaa, että sen seuraaminen ja kehittäminen onnistuvat maan toimintatavasta riippumatta ja, että se palvelee kyseisen maan toimintatapoja, kuten vuokraustoimintaa ja ylläpitoa.

Ilmastonmuutos ja ympäristötietoisuus ovat toinen toimintaympäristön ulkopuolisista haasteista. Ne vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan enenemissä määrin kiinteistösijoittamiseen ja kiinteistöjohtamiseen, Pivo ja McNamara (2005) ovat todenneet, että vastuullinen kiinteistösijoittaminen hyödyntää yrityksiä monella tavalla, esimerkiksi yrityksen julkisuuskuva paranee, kun muut sijoittajat ja asiakkaat tietävät yrityksen tekevän vastuullisia valintoja. Sama pätee kiinteistöjohtamiseen. Kiinteistöjen johtaminen vastuullisella tavalla alentaa energiankulutusta ja vähentää päästöjä. Nykyään yhä useampi asiakas vaatii tiloilta tiettyjä ympäristöllisiä tekijöitä kuten energiatehokkuutta ja kierrätystä. Ympäristötietoisuudesta on tullut kustannussäästöjen lisäksi imagoa puhdistava tekijä.

Kiinteistöjohtamisen sisäisenä haasteena voidaan huomata esimerkiksi se, että kiinteistösijoituskohteiden analysointiin käytettäviä menetelmiä ja järjestelmiä on huomattavasti vähemmän kuin muiden sijoitusten analysointiin (Hoesli & MacGregor, 2000), vaikka kiinteistöjohtamisessa viestintä ja teknologia ovat erityisen tärkeässä asemassa kiinteistöjen ylläpidossa ja vuokrauksessa, jotta tiedonkulku sujuisi osapuolelta toiselle.

Amadi-Echendu et al. (2010, s.6) viittaavat kirjassaan Amadi-Echendun (2006) aikaisempaan tuotantoon, jossa mainitaan miten olisi tärkeää kehittää erilaisia mittareita, joilla kerätään tietoa kiinteistökohteista ja miten uusien innovaatioiden kehittyminen mm. viestinnässä ja jo kehitettyjen toimintojen aktiivinen käyttöönotto ja hyödyntäminen tulevat muuttamaan kiinteistöjohtamisen toimintamahdollisuuksia. Toistaiseksi suurin osa tietojärjestelmistä on kuitenkin onnistunut vain keräämään dataa ja täyttämään perinteistä ylläpidon kustannusten hallinnan filosofiaa, mutta jättäneet sivuun täysin kokonaisvaltaisen kohteen arvon hallinnan toiminnallisuuden. Viimeisten kymmenen vuoden aikana on kuitenkin ollut paljon esillä keskustelua ja halukkuutta selvittää tapoja, joilla johtamisesta saadaan kokonaisvaltaisesti hyötyä salkun arvon näkökulmasta. (Amadi-Echendu et al., 2010, s.4,15)

Amadi-Echendun (2006) tuo esille sisäisenä haasteena myös johtajuuden kehittämisen. Kiinteistöjohtaminen tapahtuu ja tulee tapahtumaan entistä enemmän organisaatioissa, jotka tulevat muovautumaan joustavammiksi. Perinteisesti kiinteistöomistajat ovat olleet

instituutioita tai pankkeja, joiden toimintatavat ovat olleet hyvin hierarkkisia ja byrokraattisia. Organisaatorakenteet muuttuvat ja siten olisi tärkeää, että johtajuuteen saataisiin lisää ketteryyttä ja eri toimintatapoja.

Jotta johtajuutta saadaan kehitettyä vastaamaan nykypäivän haasteita, Amadi-Echendu (2006) toi esille ammattitaitoisen ja koulutettujen kiinteistöjohtajien merkityksen. Kiinteistöjohtajien tulee voida omaksua parhaat toimintatavat tehokkaasti ja nopeasti, jos esimerkiksi säännöksiä ja standardien määrä nousee ympäristöasioissa tai rakentamisessa. Kiinteistöjohtamisen haasteena onkin ns. sillo-organisoiduminen, missä tietoa ja osaamista ei jaeta, eikä välttämättä tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia vaan keskistytään nopeaan tuottoon. Muutenkin ihmisläheisyys tulisi huomioida asianomaisella tavalla kiinteistöjohtamisessa niin koulutuksessa kuin johtamisen prosessissa, kun johtamisesta halutaan tehokasta (Amadi-Echendu et al. 2010, s.15).

Ulkoistaminen voi olla seurausta haasteista ja halusta ratkoa niitä, mutta kiinteistöjohtajan arjessa ulkoistaminen on yksi oma haasteensa. Palveluntarjoajien sopimushallinta, yhteistyö ja työnseuranta eivät hoidu itsekseen ja kasvava kilpailu hyvistä tekijöistä, järjestelmien rajoittuneisuus ja viestinnän haasteet tuovat omat kehitysmahdollisuudet ulkoistamiseen. Ulkoistamisen haasteita käydään enemmän läpi luvussa 4.

Organisaation mallista ja hallinnan tavasta huolimatta, ammattitaitoinen kiinteistösalkun johtaminen edistää yrityksen strategisia tavoitteita ja vähentää kiinteistökohteiden ja –sijoitusten johtamisen kustannuksia. (Klumbyte & Apanaviciene, 2014)

2.2.2 Kiinteistöjohtamisen strategiat

Kuinka kiinteistöjohtaminen tulisi järjestää organisaatiossa, jotta se vastaisi ulkopuolisiin haasteisiin ja menestyisi markkinoilla? Yritysten on asetettava jatkuvasti uusia tavoitteita, jotta se tuottaisi parasta tulosta. Ulkoistamisella tavoitellaan tehokkuutta ja yrityksen täytyy jatkuvasti kehittää omaa ydinosaamistaan, jotta erottuisivat kilpailuasetelmassa toisista saman alan yrityksistä. Strategian määrittelyyn vaaditaan hyvää analysointia organisaation kyvyistä ja potentiaaleista ja sen ydintoiminnasta. (Porter, 1996)

Toimintatehokkuus ja strategia eroavat toisistaan siinä, että toimintatehokkuus tarkoittaa, että yritys tuottaa paremmin vastaavanlaisia toimintoja kuin kilpailija, esimerkiksi vähentämällä ylimääräistä työtä. Strategiassa taas tarkoituksena on valita erilaisia toimintatapoja, jotta tuote muodostuisi asioista, joita ei kilpailijoilta saa - muodostaen uniikin ja arvokkaan aseman markkinoilla. (Porter, 1996) Strategian tulee huomioida organisaation ulkopuoliset riskitekijät sekä sisäiset kehitysmahdollisuudet bisneksen kehittämiseksi. Organisaation strategiassa on siten selvitetty eri toimintatavat, joiden avulla saavutetaan organisaation pääoman kasvua ja tavoitteita tutkitulla ajanjaksolla. (Palm, 2013)

Kiinteistönomistajilla voi olla hyvin erilaisia strategioita riippuen organisaation tavoitteista. Kiinteistöalalla vuokralainen on kiinteistönomistajalle tasaista kassavirtaa tuottava asiakas. Olemassa olevien vuokralaisten pitäminen omassa kiinteistössä voi siten olla tärkeämpää kuin uusien asiakkaiden löytäminen, sillä tyhjä tila ei tuota omistajalle yhtään mitään. Kun tyytyväinen vuokralainen voi vielä vuokrata lisää tiloja, on strategioiden fokuksiminen nykyisten asiakkaiden ylläpitämiseen yksi vahva vaihtoehto kiinteistöjohtamisessa. (Palmin, 2013 artikkelissa viitattu Matzler & Hinterhuber, 1998 ja Li, 2003)

Strategiaa tukevat tavoitteet, jotka voidaan jakaa lyhyiden ja pitkien aikavälien välillä. Nämä antavat kiinteistöjohtajalle mahdollisuuden fokusoida työtään tarpeen mukaan. Lyhyen aikavälin tavoitteiden toteuttaminen mahdollistaa pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen. Palm (2013) lainaa kirjassaan Abdullahia et al. (2011), joka toteaa, että kiinteistöjohtajan on toteutettava samanaikaisesti taloudellisia ja käytännöllisiä tavoitteita. Toinen edesauttaa investoinnin arvon nousun tavoitteita ja toinen asiakastyytyväisyyden tavoitteita. Näiden kahden yhteensovittaminen on haasteellista ja tavoitteita muodostaessa olisikin hyvä tiedostaa, mitkä toimenpiteet edesauttavat mitäkin tavoitteita.

Esimerkkinä kiinteistönomistajan strategiasta voidaan mainita Rotterdamin kaupunki, joka on ottanut kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisen yhdeksi tavoitteekseen. Samalla kun uusien työtapojen kehittäminen on ollut yksi kehittyvä osa-alue, on Rotterdam hyödyntänyt sen tukemaan omaa tavoitettaan CO₂-kaasujen vähentämisessä. Uusien työtapojen kehittämisen pääajatuksena on se, että työntekijä voi työskennellä kotona yhtä tehokkaasti kuin toimistolla. Uusia tiloja tarvitaan siten vähemmän ja kaupungin tarvitsemia toimistoja voidaan vähentää, antaen lisätilaa muille yrityksille. Toimintojen on tuettava strategiaa, olivatpa ne sitten mitä hyvänsä. (Klumbyte & Apanaviciene, 2014)

Kiinteistöjohtamisen operatiivisten tarpeiden lisäksi kiinteistösijoituskohteiden valinta voi olla osa kiinteistösalkun johtajan tehtävää ja siinä on mietittävä kokonaisuutta ja riskiä voidaan pienentää hajauttamalla sijoituksia erityyppisiin rakennuksiin eri sijainneilla. Portfolion muodostamisen teorioita ja strategioita on useita. Esimerkiksi Markowitzin (1952) portfolioteoriassa portfolion tuotto pyritään maksimoida tietyn riskin puitteissa tai vastaavasti pienentämään riskiä tietyn tuotto-odotuksen puitteissa. Markowitzin (1952) teoria ja monet taloustieteen sijoittamiseen keskittyvät teoriat on tehty osake- ja velkasijoittamisen näkökulmasta ja niitä on haasteellista hyödyntää sellaisenaan suoraan kiinteistösijoitussalkkuun. Tutkimuksessa en kuitenkaan keskity kiinteistösalkun muodostukseen, joten nämä strategiat eivät ole oleellisia kiinteistösalkun operatiivisen johtamisen näkökulmasta.

Kiinteistöjohtamisen strategiat olisi siten muodostettava oman ydintoiminnan ympärille, tukemaan ja edistämään sen toimintamahdollisuuksia (Gibler & Black, 2004) huomioiden riskitekijät ja kehitysmahdollisuudet. Pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet auttavat kiinteistöjohtajaa fokusoimaan omia tehtäviään ja seuraamaan oman työnsä tuloksia samanaikaisesti, kun hän toteuttaa taloudellisia ja käytännöllisiä tavoitteita. Merkittävää kiinteistöjohtamisen strategioissa olisi tunnistaa, mitkä toimenpiteet edesauttavat mitäkin tavoitteita ja mitkä ovat olennaista yrityksen ydintoiminnassa. Kansainvälisten toimijoiden on huomioitava maiden väliset eroavaisuudet ja pohdittava, mitkä toiminnot edistävät todellisuudessa kansainvälisten kiinteistösijoitusten operatiivista johtamista.

Toimintojen ulkoistaminen tai sisäistäminen ovat kiinteistöjohtamisen strategiassa merkittävimpiä kysymyksiä. Osa toiminnoista on helpompi ulkoistaa, kuin toinen, mutta mitä eri vaihtoehtoja on olemassa ja mitä haasteita niihin liittyy? Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan seuraavassa luvussa.

3 Ulkoistaminen

Ulkoistamista tapahtuu, kun organisaatio solmii toisen organisaation kanssa sopimuksen palvelujen tai tuotteen tuottamisesta. Aikaisemmin itse tuotettu työ siirtyy ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Työntekijät, jotka ovat tehneet aikaisemmin sitä siirtyvät joko palveluntarjoajalle tai muihin tehtäviin. Ulkoistaminen eroaa yhteistyöstä tai allianssista siten, että palvelujen vaihto on vain yksipuolista: palveluntarjoajalta tilaajalle. (Belcourt, 2006)

Yritykset ovat viime vuosina voimakkaasti järjestäneet toimintojaan uudelleen. Ydin- ja tukitoimintoja on eriytetty toisistaan ja jopa siirretty toteutettavaksi toisille yrityksille. Toisaalta taas monet yritykset ovat erikoistuneet tuottamaan monen yrityksen tukitoiminnoksi jääviä palveluja, tehden siitä itselleen ydintoimintaa. Sama trendi näkyy kiinteistöalalla, sillä monen kiinteistöomistajan toimintoja on siirtynyt ulkopuolisille toimijoille, eikä ulkoistamisen trendi ole häviämässä tulevina vuosina.

3.1 *Ulkoistaminen prosessina*

Ulkoistaminen lähtee liikkeelle yrityksessä siitä, että yritys määrittelee tarpeensa. Perinteisesti yritykset ulkoistavat toimintoja siten, että he keskittyvät omaan ydinliiketoimintaan ja asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen (Gibler & Black, 2004).

Miten yrityksen ydintoiminta ja sen myötä tarpeet määritellään? Alexander & Young (1996) toteavat, että ydintoiminnoksi voidaan nimetä mitä vain yritykselle tärkeitä toimintoja. Ydintoiminnot voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: Perinteisesti tai jo pitkään sisäisesti toteutetut toiminnot, liiketoiminnalle kriittiset toiminnot, nykyistä tai tulevaa kilpailuetua luovat toiminnot sekä innovaatioita ja tulevaa kasvua ajavat toiminnot (Alexander & Young, 1996).

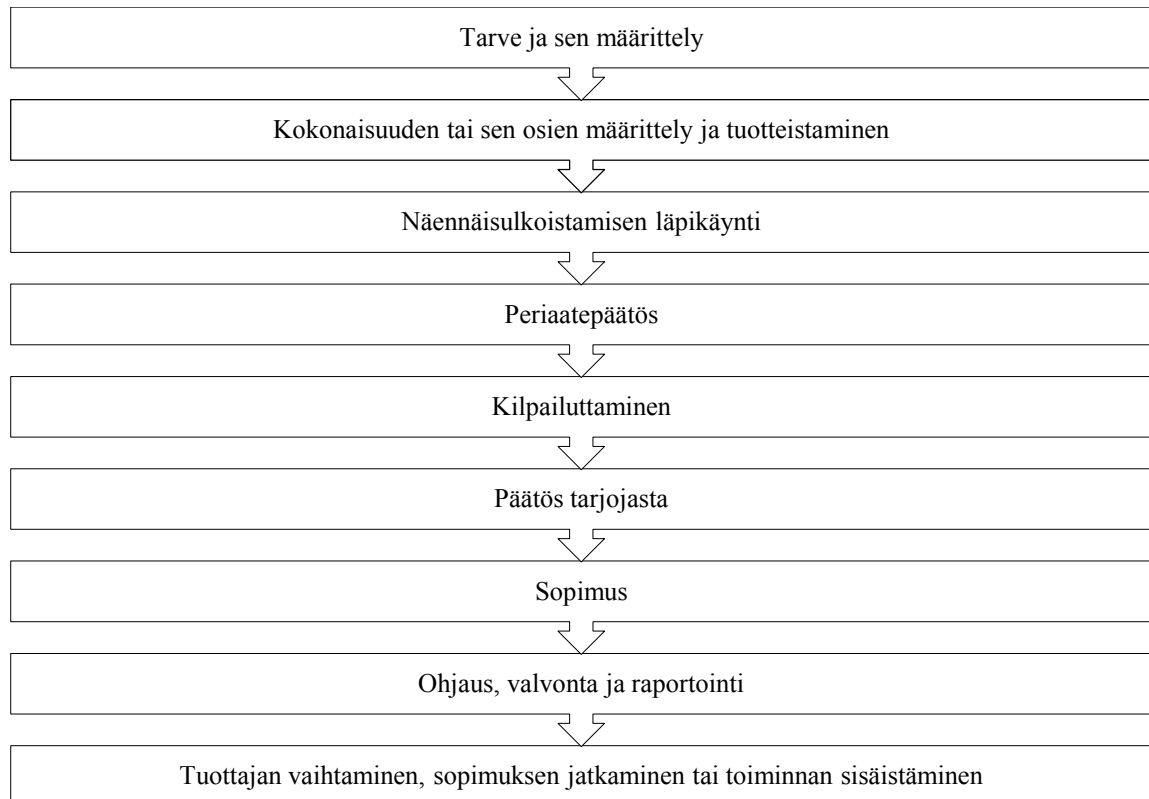
Tarpeiden määrittelyssä yrityksen on siis pohdittava eri näkökulmien kautta, mihin yritys haluaa keskittyä (Komulainen, 2010). Esimerkiksi olisiko yrityksellä tarve saada jostakin tuotteesta laadullisesti parempi tai parantaa asiakastytyväisyyttä. Yrityksen on löydettävä ongelma tai tavoite, jota tavoitella ja määriteltävä se. Tarpeet nousevat siten esiin jostain yllämainitusta neljästä kategoriasta, sillä keinot ulkoistukseen muodostuvat näiden kysymysten ympäriltä, kuten mitkä toiminnot jäävät ydintoiminnan ja -osaamisen ulkopuolelle ja mitkä niistä voidaan ulkoistaa, jotta arvoja noudatetaan. Ulkoistuksen ensimmäinen vaihe onkin prosessin haastavimpia tehtäviä, sillä yrityksen on selvitettävä, mikä on yrityksen ydintoimintaa, mikä tuottaa sille lisäarvoa ja mitkä ovat yrityksen arvot.

Tämän jälkeen siirrytään tarkemmin kokonaisuuden tai osien määrittelyyn ja tuotteistamiseen; mitä tulisi tehdä, että päästään tavoiteltuun lopputulokseen? Sitten käydään läpi ulkoistamisen prosessi ja mitä se todella pitää sisällään. Tämä on tärkeä vaihe tulevien virheiden välttämiseksi, sillä tässä luodaan toimintatapoja ja menetelmiä toimia, kun ja jos tietty toiminto ulkoistetaan (Komulainen, 2010). Näiden jälkeen tehdään periaatepäätös ja kilpailutetaan palveluntarjoajat. Lopulta tehdään päätös palveluntarjoajasta ja sopimus.

Ohjaukseen, valvontaan ja raportointiin tarvittavat toimenpiteet ja työkuvat ovat tärkeitä ja niiden tulisi olla suunniteltuna jo näennäisulkoistamisen läpikäynnissä, sillä tässä vaiheessa ne otetaan konkreettisesti käyttöön. Palveluntarjoajan työn valvonta ja ohjaaminen sekä puolestaan tilaajan saamat raportit mahdollistavat ulkoistaminen onnistumisen ja hyvän työnlaadun. Kehä alkaa alusta, kun palveluntarjoajan työ on analysoitu ja mietitty onko tarve

täyttynyt ulkoistamisen myötä. Jos ei ole, tulee yrityksen miettiä toimenpiteitä, kuten tuottajan vaihdosta tai sisäistämistä. Jos tarve on täyttynyt ja palveluntuottajaan ollaan tyytyväisiä, jatketaan sopimusta. (Komulainen, 2010).

Ulkoistamisen onnistumista, eli palveluntarjoajan työn analysointi on hyvä tehdä tasaisin väliajoin. Vertailussa olisi hyvä huomioida ainakin taloudelliset tulokset, kuten paljonko rahaa kului, paljonko olisi kulunut vanhalla metodilla ja paljonko uuden toimen ylläpitäminen maksaa, liiketoiminnan tulokset, kuten käsittelyaikojen kehitys, tuotteen laatu ja työtehokkuus sekä asiakassuhteet, kuten asiakaspalvelun kehitys ja yhteydenottojen määrä (LaCity, Willcocks & Subramanian, 1997). Ulkoistamisen prosessi on kuvattu kaaviossa 3.



Kaavio 3 *Ulkoistamisen vaiheet* (Komulainen, 2010).

Ulkoistaminen voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään: kokonaisulkoistamisiin, osa-alueen ulkoistamisiin ja osittaisulkoistamisiin. Kokonaisulkoistamisella tarkoitetaan toiminnan tuottamista kokonaisuudessaan ulkopuolisella toimijalla. Ulkopuolinen toimija eli palveluntuottaja on itsenäinen ja toimii avoimilla markkinoilla. Ulkoistava yritys on puolestaan valvojan roolissa. (Komulainen, 2010, s.20)

Osa-alueen ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen yhden toiminnan ulkoistamista. Osa-alueen ulkoistaminen on lähes samalla tavalla toimiva ulkoistamisen muoto kuin kokonaisulkoistaminen, mutta se kattaa vain tietyn osan ulkoistamisesta ja eroja voi olla vastuukysymyksissä. (Komulainen, 2010, s.20)

Osittaisulkoistamisen ero muihin ulkoistamismuotoihin on se, että palveluntuottaja voi olla osa yrityksen organisaatiota oikeudellisesti. Palveluntuottajan ei tarvitse olla itsenäinen, vaan riittää että se toimii taloudellisesti ja toiminnallisesti erikseen ja itsekseen muusta yrityk-

sestä. Osittaisulkoistamista käytetään mm. kunnissa, kun toimintoja ei haluta tai voida siirtää pois kunnalta riskeeraamatta kuntalaisten oikeuksia ja muiden velvoitteiden täyttymistä. Osittaisulkoistamista ei kuitenkaan voi tehdä sellaisille toiminnoille, jotka eivät kuulu organisaation toimialaan. (Komulainen, 2010, s.20)

Yhtiöittäminen voidaan lukea osittaisulkoistamisen yhdeksi muodoksi, jos yhtiöstä muodostetaan täysin itsenäinen oikeussubjekti. Tällöin toiminnankaan ei tulisi kuulua suoraan ulkoistuksen järjestäneelle organisaatiolle ja yhtiön ohjaus on kompleksisempaa kuin muissa muodoissa. Yhtiön hyviä puolia ovat kuitenkin sen tehokkuus, joustava päätöksentekokyky ja toiminnan taloudellisuus. (Komulainen, 2010) Yhtiöittäminen voisi olla esimerkiksi yksi vaihtoehto eläkeyhtiön ulkoistaessa koko kiinteistösijoitustoimintonsa erilleen muusta sijoitustoiminnasta.

Ulkoistamisessa puhuttaessa täytyy huomioida myös sen vastajärjestely eli sisäistäminen. Siinä jo ulkoistettu toiminto siirretään takaisin yrityksen sisäisesti järjestettäväksi. Tällöin yritys vastaa kaikista toiminnoista aivan kuten muistakin omasta toiminnasta. Osittaisulkoistus voi olla joissain mielessä myös sisäistämistä. (Komulainen, 2010, s.20)

3.2 Ulkoistamisen syyt

Huolellisella ulkoistamisella voidaan tukea yrityksen ydinliiketoimintaa merkittävästi saamalla resurssit kohdistettua oikein. Palvelujen tuottaminen ulkopuolisella toimijalla vapauttaa resursseja ja yritys pystyy kohdistamaan rahat muuhun, kuten kehittämään omaa ydinosaamistaan. (Gibler & Black, 2004. Tales & Drury, 2001). Miten ulkoistuksella päästään tähän tavoitteeseen? Vastaus tähän vaihtelee, riippuen yrityksen koosta, toiminta-alasta, sijainnista ja toimintastrategiasta.

Yritysten ulkoistuspäätökseen päädytään yleensä yhdestä tai useammasta syystä. Ulkoistuksen päätökseen vaikuttava syyt voidaan jakaa viiteen eri tekijään: kustannussäästöt, teknologia, työnlaatu ja asiantuntijuus sekä organisaation järjestelyt ja strateginen fokus (Belcourt, 2006). Syy ulkoistukseen tai sisäistämiseen tulisi olla omaan ydinliiketoimintaan panostaminen, mutta keinoja tavoitella sitä voi olla esimerkiksi kustannussäästöt tai työnlaadun parantaminen (Gibler & Black, 2004).

Kustannussäästöt:

Ensimmäinen ulkoistuksen syy on kustannussäästöt. Ulkoistamalla toiminto toiselle toimijalle uskotaan kustannusten pienevän. On totta, että työ voidaan tuottaa paljon tehokkaammin suuremmissa yksiköissä kuin pienissä (Sartorius & Kirsten, 2005), sillä iso koko mahdollistaa ns. tukkualennuksen. Työ kannattaa puolestaan pitää sisäisenä, jos sen voi tuottaa edullisemmin, kuin markkinoilla (Palm, 2013, viittaa julkaisussaan Coasen työhön). Kustannussäästöjä syntyy, kun ulkoistettu palveluntarjoaja voi toteuttaa aikaisemmin sisäisenä tehdyn työn halvemmalla hinnalla (Choi, 2007).

Markkinoiden kilpailukyky vaikuttaa siten ulkoistuksen päätökseen. Jos markkinat ovat hyvin konsolidoituneet, eli toimijakenttä on hyvin suppea ja sisältää vain muutaman yrityksen tai markkinoita johtaa monopoli, ei ulkoistus ole välttämättä paras ratkaisu (Tayles & Drury, 2001). Toimijoiden pieni määrä markkinoilla ei mahdollista aitoa kilpailutilannetta ja siten parasta hintaa parhaalle työlle.

Tässä on kuitenkin haasteena se, että palveluntarjoajan valitseminen kilpailuttamisen kautta, missä halvimman hinnan tarjoaja saa työn, ei välttämättä tuota laadullisesti parasta tulosta, vaikka kustannukset laskisivatkin (Griffis & Choi, 2013). Isot yritykset pystyvät kilpailemaan hinnalla, mutta pienillä yrityksillä ei tähän ole mahdollisuutta, siksi tilaajan olisikin kiinnitettävä huomiota muihinkin tekijöihin kuin hintaan.

Kustannussäästöihin tiukasti yhteydessä on kustannusseuranta. Yritys saattaa seurata tarkemmin kulujaan, kun ne on ulkoistettu palveluntarjoajalle, kuin jos ne tuotetaan itse. Laskun maksaminen erikseen jokaisesta toiminnosta vs ”ilmainen” sisäisesti tuotettu tuo lisää seurantaa ja harkintaa tarvittavista palveluista. Tämän perusteella ulkoistus on perusteltua, kun joku tarve on vaihtelevaa tai ennakoimatonta. Esimerkiksi IT-palveluita voidaan ostaa tilanteen ja tarpeen mukaan, joten sisäisen IT-henkilöstön pitäminen ei ole välttämättä taloudellisesti kestävä. (Belcourt, 2006)

Teknologia:

Toinen syy ulkoistukseen on ollut teknologia. Moni toiminto on ulkoistettu, koska organisaatio haluaa kehittää omia teknisiä palveluita, ei onnistu löytämään tarpeeksi laadukasta teknistä osaamista, tai tarvitsevat nopean ja luotettavan menetelmän käyttää uutta teknologiaa (LaCity, Willcocks & Subramanian, 1997). Esimerkiksi palvelujen siirtäminen Internetiin antaa käyttäjälle 24h/7 mahdollisuuden päästä käsiksi palveluihin ja tietoihin (Oshima, Kao & Tower, 2005).

Työn laatu ja asiantuntijuus:

Laadun parantaminen ja asiantuntijuus ovat myös tekijöitä, joita haetaan ulkoistamisella. Kaikkien palvelujen pitäminen sisäisenä tuottaa haasteita, sillä hyvin laajan ammattilaisten kirjon pitäminen talon sisällä on kallista, eikä laatu ole välttämättä parempaa kuin ulkoistetun (Gibler & Black, 2004).

Työnantajat tunnistavat, etteivät pysty tavoittelemaan täydellisyyttä kaikilla alueilla. Niinpä keskitytään ydintoimintoihin ja tukitoiminnot siirretään yrityksiin, joiden ydinosasta kyseinen toiminto on. Esimerkiksi lakiasiat ja säännökset henkilöstöpalveluissa ovat hyvin monimutkaisia ja haastavia, joten asian ulkoistaminen asiantuntevalle palveluntarjoajalle tuottaa parempaa tulosta. ”Ulkoista silloin, kun toinen voi tehdä sen paremmin” on motto, jota noudatetaan laatua haattaessa. (Belcourt, 2006)

Gibler & Black (2004) toteavatkin, että erikoistuneet yritykset pystyvät tuottamaan toiminnon aina paremmin kuin isot yritykset, joille toiminto ei ole erityisosaamisaluetta. Gibler & Black perustelevat ajatusta sillä, että erikoistuneet yritykset voivat keskittyä hyvin kapeaan osa-alueeseen sellaisella tarkkuudella, johon ulkoistava yritys ei koskaan pystyisi. Niinpä ulkoistava yritys voi kokea, ettei pysty mitenkään kilpailemaan laadussa ja kuluissa erikoistuneen yrityksen kanssa.

Toisaalta laatustandardit pystytään kirjoittamaan sopimukseen tiukemmiksi, kuin mitä ne voisi olla tekijän ollessa pysyvä ja pitkäaikainen sisäinen työntekijä. Johtajat pystyvät siten valitsemaan parhaan palveluntarjoajan, jolla on keinot seurata ja elää tilausten vaatimustason mukaan. Palveluntarjoajat pysyvät siten myös palkkaamaan parhaat tekijät toteuttamaan

tilausta ja noudattamaan laatustandardeja. (Belcourt, 2006) Ulkoistaminen siis kannattaisi tästä näkökulmasta, sillä asiantuntijuus paranee ja rahaa mahdollisesti vapautuu muuhun liiketoimintaan.

Tilaajaorganisaatiolle tulee myös tilanteita tai projekteja, joissa vaaditaan sellaista asiantuntijuutta, jota ei organisaation ole. Tarvittavan asiantuntijan tai muun lisätyövoiman palkkaaminen konsulttiyrityksestä on huomattavasti helpompaa kuin oman työntekijän palkkaaminen. Julkinen organisaatio ei edes pysty samalla tavalla joustamaan henkilökunnan määrän suhteen kuten konsultit, sillä he maksattavat projektien mukaan. Kun projekti on saatu päätökseen, he siirtyvät muihin hommiin. (Griffis & Choi, 2013)

Organisaation strategiset järjestelyt:

Ulkoistukseen voidaan päätyä organisaation strategisista syistä. Ulkoistamalla ydintoimintojen ulkopuolisia toimia, johtajat ovat pystyneet keskittymään arvoa tuottaviin toimintoihin. Yritykset, jotka ovat toteuttaneet tukitoimintojen ulkoistusta HR-alalla ovat vähentäneet hallinnollisia tehtäviä yli puolella ja vastaavasti kasvattaneet strategisesti merkittäviin toimintoihin käytettävää aikaa 40 %. (Oshima, Kao & Tower, 2005)

Ulkoistettu toiminto ei ole yhtä näkyvä kuin sisäinen osasto toteuttaessaan samoja toimintoja. Osa organisaatioista päätyy ulkoistamaan osastoja, jotta pääsevät esim. alisuorittavista osastoista eroon. Ulkoistamalla vähennetään myös organisaation työntekijämäärää. Työntekijöiden lukumäärä voi olla merkittävä esim. julkisen sektorin organisaatioissa, joissa henkilömäärä määrittelee, paljonko veroja kuluu palkkoihin. (Belcourt, 2006)

Tayles & Drury (2001) tunnistivat, että osalla tuotannollisista yrityksistä ulkoistuspäätökseen vaikuttivat työpaikkojen säästäminen, työn turvallisuus, työtehtävät ja yksikön työsuoritus, sillä lopputulos vaikuttaa niihin. Tässä on kuitenkin huomattava, ettei ulkoistuksen suunnittelua voida toteuttaa lopputuloksen ohjaamana. Eli ulkoistusta ei voida suunnitella lyhyentähtäimen näkökulmasta, että esim. miten säästetään mahdollisimman paljon työpaikkoja. Jos ulkoistuksen tavoite on keskittyä innovaatioiden kehittämiseen ja sen toteuttaminen vaatii työpaikkojen vähentämistä, on näin toimittava. Toimet tulee toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä jonkin muun syyn seurauksena.

3.3 Ulkoistamisen riskit

Olipa ulkoistamisen syynä mikä tahansa, on toiminnon siirtämisessä pois sisäisesti tuotetusta ostetuksi palveluksi aina omat haasteensa ja ulkoistamiseen liittyy riskejä. Ulkoistus voi vaikuttaa palvelun- ja työnlaatuun, työntekijöiden motivaatioon sekä yrityksen kuluihin (Belcourt, 2006).

Ulkoistus voi epäonnistua monesta syystä. Yrityksen voi olla esimerkiksi vaikeaa kertoa palveluntarjoajalle tarpeeksi selvästi omia arvoja ja toimintatapoja, sopimusta ei ole tehty tarpeeksi yksityiskohtaisesti, aikataulu ei pidä tai ulkoistus voi olla itseasiassa kalliimpaa kuin alun perin laskettiin. Riskien tiedostaminen ja niihin varautuminen ennen ulkoistusta hyvin suunnitellulla riskien johtamisella vähentää epäonnistumisia ja haittojen vaikutusta (Rennung, Luminosu & Draghicia, 2015).

Palvelu ja työnlaatu:

Palveluntarjoaja tuottaa ulkoistetut palvelut, kuten ne on kuvailtu sopimuksessa. Jos tilaajalla on tarpeen muuttaa tai lisätä tarpeita, on sopimusta muutettava tai tehtävä täysin uusi sopimus. Joustavuus ja liikkumavara sopimuksen ehdoista on rajoitettu, sillä osapuolet ovat sitoutuneet vain allekirjoitetun sopimuksen ehtojen noudattamiseen. (Belcourt, 2006)

Ulkoistetun palvelun työnlaatu ei välttämättä vastaa tilaajan toiveita, sillä sopimukseen ei ehkä ole merkitty tarpeeksi yksityiskohtaisesti tilaajan vaatimuksia tai osapuolilla on eri näkemykset työnkuvasta (Komulainen, 2010). On hyvinkin todennäköisesti oletettavissa, että jos kumpikin osapuoli käyttäytyy oman tuoton maksimointi tavoitteena, ei palveluntarjoaja käyttäydy aina tilaajalle parhaalla tavalla (Jensen & Meckling, 1976).

Tilaajan ja palveluntarjoajan välillä voi olla myös ”kulttuurien kuilu”, joka ilmenee työ-kulttuurien eroissa (Rennung, Luminosu & Draghicia, 2015). Työtavat ja laatukäsitykset, sekä esimerkiksi johtamistavat voivat erota organisaatioiden välillä. Myös tilaajan voi olla esim. vaikeaa kertoa palveluntarjoajalle tarpeeksi selvästi omia arvoja ja toimintatapoja, joilla heidän tulisi asioihin puuttua, jolloin asiakassuhteiden hallinnointi tai laadun ylläpito riittävällä tavalla hankaloituu. Tämän riskin välttämiseksi on tärkeää tutustua ja perehtyä tarkasti tarjouksen tehneisiin yritykseen ennen sopimuksen tekoa (Elmuti & Kathawala, 2000, viittaavat Crowley, 1999 työhön).

Sopimuksen tekoon on siten kiinnitettävä erittäin paljon huomiota, että siihen saadaan sisällytettyä kaikki tilaajan kannalta tärkeät ehdot, tavoitteet ja sanktiot sekä tarjoajan kannalta mm. tärkeät palkkiot. Useimmiten haasteita ulkoistuksessa tulee, kun sopimusta ei ole kunnolla suunniteltu ja laadittu (Rennung, Luminosu & Draghicia, 2015).

Riskien hallitsemiseksi on kehitetty mm. erilaisia johtamis- ja valvontajärjestelmiä, joissa yritys ”asettaa ulkoistetulle toiminnalle tavoitteita, joita seurataan ja kontrolloidaan erilaisin menetelmin”; tätä kutsutaan myös tilaajaohjaukseksi (Komulainen, 2010). Tilaajalla ei ole kuitenkaan mitään takeita tämänkään jälkeen, että palveluntarjoaja tekisi oikeita päätöksiä tilaajan näkökulmasta (Jensen & Meckling, 1976).

Ulkoistettaessa on muistettava, että vaikka se saattaa tuottaa lisäarvoa lyhyellä aikavälillä se saattaa aiheuttaa sen, että sisäistä osaamista ei kehitetä yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita ajatellen. Sisäisiä toimintojen uudelleenorganisointeja ei pysty toteuttamaan, kun toiminto on ulkoistettu ja toimintoa voi olla todella hankalaa ja aikaa vievää tuoda takaisin sisäiseksi, kun se on kerran ulkoistettu. Pitkäjäskoinen ulkoistus vähentää sisäisiä osaajia ja näin pitkän aikavälin kilpailukykyä. Täysin ulkopuoliseen taitoon tukeutuminen tekee tilaajasta riippuvaisen. (Gibler & Black, 2004) Riippuvaisuus on taas hankala tilanne siinä vaiheessa, jos palveluntarjoajaa on vaihdettava.

Näiden lisäksi aina on mahdollista, että palveluntarjoaja siirtyy kilpailemaan tilaajan kanssa. Ulkoistuksen myötä palveluntarjoaja voi oppia tuotteen kehittämistä, tuottamista tai markkinointia niin, että päättää siirtyä tuottamaan samaa tuotetta, jolloin markkinoille ilmaantuu uusi kilpailija. (Belcourt, 2006) Kiinteistöjohtamisessa tällainen voisi käydä siten, että palveluntarjoaja oppii hallinnoimaan kiinteistöjä siten, että päättää sijoittaa itsekin kiinteistöihin. Tällöin palveluntarjoajasta on tullut myös kilpailija tilaajaorgansiaatiolle.

Työmotivaatio:

Yksi ulkoistuksen pääriskeistä on sen vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja työtehokkuuteen (Elmuti & Kathawala, 2000). Ulkoistuksessa uudelleen järjestellään toimintoja ja siirretään työntekijöitä tiimistä tai yrityksestä toiseen. Organisaation nykytilanteen muuttuessa järkkyvät työntekijöiden turvallisuudentunne ja samaistuminen tuttuun organisaatioon. Näiden myötä työntekijät ja omistajat saattavat tuntea tulleen loukatuksi tai hylätyksi, myös kostonhalu organisaatiota kohtaan voi nousta esiin. Esimerkiksi henkilöstöalan ammattilaisista joka kolmas vastustaa ulkoistamista, koska pelkäävät menettävänsä työpaikkansa tai tulevansa siirretyksi uuden yrityksen palvelukseen. He myös pelkäävät, että johtajat kuvittelevat muiden tekevän työt paremmin kuin nykyiset työntekijät, jolloin heidän työtehtävänsä ja asemansa työyhteisössä on uhattuna. (Belcourt, 2006 viittaa Babcock, 2004 julkaisuun).

Vaikka nykyisille työntekijöille pyritään löytämään uusi tiimi organisaation sisältä tai työpaikka, irtisanomisiakin tapahtuu. Joissain tapauksissa ulkoistettu palveluntarjoaja palkkaa koko siirrettävän työvoiman, mutta tällöin neuvotteluissa puhutaan suuremmista palkkioista tarpeettoman ja ylimääräisen työvoiman uudelleen järjestelyiden takia. (Belcourt, 2006)

Työntekijöiden motivaation muuttuminen on merkittävä ulkoistuksen vaikutus, mutta myös johtajien motivaation puute aiheuttaa hankaluuksia. Jos johtajat eivät ole sitoutuneita, eivät-kä usko ulkoistuksen olevan tarpeellinen, on ulkoistaminen tai sisäistäminen todella hankala toteuttaa (Rennung, Luminosu & Draghicia, 2015). Tämä vaikeuttaa uusien prosessien, toimintatapojen ja rutiinien päivittämistä, eikä se motivoi työntekijöitäkään.

Kustannukset:

Ulkoistuksen yksi merkittävimmistä perusteluista oli kustannussäästöjen saavuttaminen. Tähän riittyy monia riskejä, sillä todelliset kustannukset laskettuihin ennusteisiin voivat erota paljonkin. Ne organisaatiot, jotka ovat toteuttaneet ulkoistuksia tiedostavat, ettei ulkoistus ole todellisuudessa automaattisesti niin kustannustehokasta ja rahaa säästävää toimintaa kuin oletetaan (Belcourt, 2006). Belcourt viittaa Albertsonin (2000) tutkimukseen, jossa selvitettiin henkilöstöorganisaatioiden ulkoistusta, että ulkoistetun toiminnan ylläpitäminen, seuranta ja valvonta olivat itseasiassa noin puolissa tapauksissa kalliimpaa kuin alun perin oli oletettu ja palvelunlaatu ei vastannut tavoitteita. Ulkoistuksen hinta alun suunnittelu- vaiheessa ja lopun toteutuksessa saattavat siten erota huomattavasti.

Kustannuksia saattaa kasvattaa myös ulkoistuksen toteutuksen viivästyminen. Jos prosessin toteuttaminen kestää kaksi kertaa aikataulutettua pidempään, kasvavat kustannuksetkin kaksinkertaisiksi. Toisaalta sijoitus ollut silti kannattava, jos ulkoistus on ollut menestys. (LaCity, Willcocks & Subramanian, 1997)

Ulkoistuspäätöksen myötä vapautuvaa budjettia voidaan keskittää muihin toimintoihin tai hankintoihin, mutta se myös rajoittaa tulevaisuuden päätöksiä. Esimerkiksi päätös jatkaa sisäisesti tuotteen valmistamista mahdollistaa taktisten valintojen tekemisen kyseisen tuotteen valmistukseen liittyen, mutta sillä on heijastusvaikutuksia käytettävissä olevaan budjettiin ja muihin resursseihin. (Tayles & Drury, 2001)

Palveluntarjoaja toteuttaa tilatut palvelut sopimuksen mukaisesti, mutta ei välttämättä mieti kustannuspuolta yhtä tarkasti, etenkin tilaajaa laskutettavissa tehtävissä. LaCity, Willcocks & Subramanian (1997) tutkimuksen mukaan palveluntarjoajilla ei ole sama motivaatio palvella hyvin ja pitää menot mahdollisimman pieninä, kuin tilaajaorganisaation omilla työntekijöillä. Tutkimustulokset paljastivat, että tilaajan omat työntekijät ymmärsivät tekojen ja siihen liittyvien kulujen seuraukset sekä pyrkivät toimimaan säästämällä kustannuksia. Ulkoistuksen riskinä siis on, että palveluntarjoajan palvelujen kustannukset voivat olla korkeammat verrattuna vastaavaan toteutettuna omilla työntekijöillä. Palveluntarjoajalla ei ole mielenkiintoa seurata työn kokonaiskustannuksia, kun ne saa laskuttaa tilaajalta.

Pitkäaikaisesti sisäisesti tuotettujen toimintojen ulkoistukseen liittyy vastahakoisuutta. Haluttomuus juontaa usein muutoksesta aiheutuvista yllättävistä kuluista. Vaikka tutkimuksissa on saatu tuloksia ulkoistuksen kannattavuudesta, poistaako se hyötyihin vaikuttavat sivuvaikutukset ylimääräisistä suorista tai välillisistä kuluista? Riski syntyy siis laskuvirheistä, kun nettohyötyä lasketaan muutokselle. Tietty osa-alueet ovat vaikeita perustella ja laskea, kuten esimerkiksi irtisanomisten vaikutukset työntekijöiden työmoraleihin. (Alexander & Young 1996)

3.4 Ulkoistaminen kiinteistöjohtamisessa

Kiinteistöjohtamisen käytännöllisiä töitä, kuten vuokraus, ylläpito ja asiakaspalvelu, voidaan ulkoistaa ulkopuolisille toimijoille. Käytännön töiden organisoimisen valinta ovat strategisia päätöksiä ja ne vaikuttavat merkittävästi, miten kiinteistösalkun johtaminen halutaan organisoida.

Kiinteistöjohtamisen operatiivisten toimenpiteiden ulkoistamiseen pätevät pääsääntöisesti samat syyt ja riskit kuin muiden alojen ulkoistamisissa.

Vuokrauksen ja ylläpidon ulkoistuksen toteutuksia ja kokemuksia näistä valinnoista on tutkittu Palmin (2013) työssä. Hänen tutkimustuloksistaan voidaan huomata useita syitä ja perusteluja ulkoistuksen ja sisäistämisen valinnoissa kiinteistöjohtamisessa. Vuokrauksella Palm (2013) tarkoittaa markkinointia, vuokralaisvalintaa, sopimuksen kirjoittamista jne. ja ylläpidolla puolestaan jokapäiväisiä toimenpiteitä kiinteistön hallinnassa, kuten asiakkaiden kuulemista, ongelmien ratkaisua ja korjauksia.

Vuokrauksen järjestämisessä on kaksi vaihtoehtoa; vuokraus voidaan joko pitää kiinteistöstä vastaavan henkilön vastuulla tai erillisenä toimintona omalla tiimillä. Vuokraustiimi voidaan ulkoistaa täysin ulkopuoliselle toimijalle, osittaisulkoistaa tai pitää sisällä, mutta merkittävää tässä on se, että vuokraus on erotettu kiinteistökohteen vastuuhenkilöltä erilliseksi toiminnoksi. (Palm, 2013)

Vuokrauksen erottaminen kiinteistöjohtajan tehtävästä perustellaan sillä, että näin kiinteistöjohtaja voi keskittyä kiinteistön johtamiseen ja asiakassuhteisiin. Kun vuokraus on osa kiinteistöjohtajan tehtävää, on vuokralaisen tultava hänen luokseen, eikä kiinteistöjohtaja pysty yhtä aktiivisesti muiden tehtävien lomassa etsiä sopivia vuokralaisia markkinoilta, kuten vain vuokrauksesta vastaava henkilö pystyy. Vuokraustiimillä – ulkoistetulla tai sisäisellä – on enemmän aikaa vuokralaisten etsimiseen ja myös keskittyä sata prosenttisesti uuden mahdollisen vuokralaisen palvelemiseen. (Palm, 2013)

Vuokrauksen pitämistä kiinteistöjohtajan tehtävänä on perusteltu mm. sillä, että kiinteistöjohtajalla on vastuu kohteen tuloista ja menoista, sekä tuntemus kohteen kokonaiskuvasta. Kiinteistöjohtaja käy kohteissa ja tietää mitä niissä tapahtuu sekä tietää, mitä vuokralaisia kiinteistö voisi tarvita ja mitkä toimenpiteet tukevat olemassa olevia vuokralaisia. Kiinteistöjohtaja tekee kohteille strategiat ja toimintasuunnitelmat tuleville vuosille ja tietää, onko jokin vuokralainen tarvitsemassa pienempiä tai suurempia tiloja, jotka vaikuttavat tulevien vuokralaisten tilaratkaisuihin. Niinpä kiinteistöjohtaja on näiden perusteella paras henkilö tekemään päätökset vuokralaisista. (Palm, 2013)

Vuokraus on siis mahdollista valita puolin ja toisin, mutta sen pitäminen kiinteistöpäälliköllä kohtaa samat ongelmat, kuin myyntihenkilöiden ulkoistamisissa. Ross Jr, Dalsace & Anderson (2005) selittävät, miten sisäinen myyntihenkilö on kannattavampi pitää kuin ulkoistettu myyntitiimi. Sisäisen myyntihenkilön ollessa vastuussa koko myynnistä on kannattavaa, jos hänellä on aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä jokaiseen asiakkaaseen yhtä hartaasti kuten ulkoistettu myyntihenkilö pystyisi. Tällöin myyntihenkilöllä on paremmat mahdollisuudet ymmärtää asiakkaita ja palvella heitä parhaiten.

Toisaalta vuokraustiimin tehdessä vuokrausta on kiinteistöjohtajan ja vuokraustiimin välillä kuljettava erittäin hyvin tieto kiinteistön ajankohtaisista asioista, nykyisten vuokralaisten tarpeista, vapautuvista tiloista ja muista kehitystarpeista. Kiinteistöjohtaja on lopulta vastuussa siitä, mitä muutostöitä tiloihin voidaan tehdä, joten kysymys kuuluu, voiko vuokraustimiläinen palvella asiakasta parhaalla tavalla, jos hän ei pysty esim. päättämään muutoskorjauksista. Siispä on tiedostettava, että vaikka vuokraustimillä voi olla enemmän resursseja tehdä vuokrausta, ei vuokraustiimi voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan kannalta, jos vuokrausta ei tehdä yhteistyössä kiinteistöjohtajan kanssa. Jos vuokraus on täysin ulkoistettu ulkopuoliselle toimijalle, on tähän tiedonvaihtoon kiinnitettävä erittäin paljon huomiota. Jos tieto ei kulje, ei asiakkaiden toiveita pystytä täyttämään parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka kiinteistö olisi kuinka hyvässä kunnossa ja hyvällä sijainnilla. (Palm, 2013)

Ylläpitopalveluiden ulkoistamista on Palmin tutkimuksessa (2013) perusteltu sillä, että se tuo joustavuutta kiinteistöjohtamiseen. palvelun tuottaminen itse mahdollistaa sen muokkaamisen suoraan palautteen mukaan, kun taas ulkoistetussa tapauksessa, pystyy palvelun tilaaja vain tekemään tarkennuksia ja vaatimuksia ulkoistussopimukseen, ennen kuin sen pystyy myöhemmin uusimaan. Tämän takia ne yritykset, jotka olivat ottaneet strategiseksi pääpisteekseen asiakkaan ja organisaation palveluiden yhteensopivuuden, pitivät sisäisiä palveluita tärkeänä tekijänä strategian toteuttamisessa. (Palm, 2013)

Palm (2013) selvitti, että toimintojen sisällä pitämisen perusteena olivat pääasiassa riskien pienentäminen. palvelun laadun ylläpitäminen heille tyydyttävällä tasolla ja ongelmien itse ratkaisu yrityksen arvoja vastaavalla tavalla olivat lopulta tekijöitä, jotka oltiin määritelty itselle arvokkaiksi liiketoiminnan kannalta. palvelujen pitäminen sisäisenä on strateginen valinta, sillä riskien hallinnan lisäksi mm. toimintojen tehokas toteuttaminen ja se, että talossa on vahvoja osajia validien investointipäätösten tekemisen tukena, olivat toisille myös tärkeitä tekijöitä (Palm, 2013).

Ulkoistaminen voi olla seurausta haasteista ja halusta ratkoa niitä, mutta kiinteistöjohtajan arjessa ulkoistaminen on myös yksi oma haasteensa. palveluntarjoajien sopimushallinta, yhteistyö ja työnseuranta eivät hoidu itsekseen ja kasvava kilpailu hyvistä tekijöistä, järjes-

telmien rajoittuneisuus ja viestinnän haasteet tuovat omat kehitysmahdollisuudet ulkoistamiseen.

4 Eläkeyhtiöiden toiminta

Suomessa on kaksi toisiaan täydentävää eläkejärjestelmää: työeläkkeet ja kansaneläkkeet. Kansaneläkkeestä vastaa Kansaneläkelaitos eli Kela. Työeläke on puolestaan hajautettu ja sitä hoitaa monet kymmenet yritykset. Julkisten alojen työeläkettä hoitaa Keva, Valtion Eläkerahasto, Kirkon keskusrahasto, Kelan toimihenkilöiden eläkerahasto ja Suomen Pankin eläkerahasto. Julkisten eläkevarojen määrä oli yhteensä 62 miljardia euroa vuoden 2014 lopussa. Tästä Kevan sijoitusvaroja oli 42 miljardia ja Valtion Eläkerahaston 18 miljardia euroa. Keva huolehtii siis suurilta osin julkisen alan eläkkeistä. (Eläketurvakeskus, 2014)

4.1 Eläkeyhtiön rahoitus

Eläkkeet rahoitetaan pääasiassa lakisääteisellä jakojärjestelmällä, eli työeläkemaksuilla. Yksityisaloilla eläkkeet kustannetaan osittain rahastoivalla tekniikalla, jossa rahasto-sijoitusten tuottoja käytetään työeläkemaksun kanssa. Julkisalojen eläkkeet rahoitetaan pääasiassa jakojärjestelmällä. Kunnalliseläkemaksuilla (KuEL) katetaan kunnallisen eläkejärjestelmän piirissä ansaitut eläkkeet. KuEL-maksua maksavat sekä työnantajat että työntekijät. Näitä kerätään tarvittava määrä kyseisen vuoden eläkekustannuksiin, mutta niitä myös sijoitetaan rahastoihin tulevia eläkkeitä varten ja hoidetaan hallintokuluja. Rahastojen tuottoja aletaan käyttää tulevaisuudessa myös julkisalojen eläkkeiden maksuun. (Kiviniemi, 2014)

Työeläkemaksujen (TyEL) perusteet, jotka määrittelevät maksujen eri osat, vahvistaa Sosiaali- ja terveysministeriö vuosittain. Maksutason perusteet valmistellaan Työeläkevakuuttajat TELA:n asettamissa työryhmissä työeläkevakuutusyhtiöiden ja Eläketurvakeskuksen tuottamien tilastotietojen ja laskelmien perusteella. ”TyEL-yhtiön vakuutusmaksu mitoitetaan siten, että se kattaa sijoitusten tuoton kanssa kyseisen vuoden aikana rahastoitavan eläkevastuun, yhteisesti kustannettavan tasauseläkemenon, hoitokulut ja saamatta jääneistä vakuutusmaksuista syntyvät tappiot.” (Kiviniemi, 2014)

KuEL-järjestelmässä työeläkkeiden rahoituksesta vastaavat Kevan jäsenyhteisöt yhteisvastuullisesti. Kevan valtuuskunta päättää Kunta-alojen eläkemaksujen suuruudesta ja maksua pyritään säätelemään niin, että se vastaa tasoltaan TyEL-maksua lukuun ottamatta eläkemenoperusteista maksun osaa. Valtiovarainministeriö vahvistaa valtion eläkemaksuprosentit ja Keva kerää eläkemaksut Valtion Eläkerahaston tilille. Valtion eläkemenoista 40 % siirretään eläkkeiden maksuun. (Kiviniemi, 2014)

4.2 Eläkeyhtiön sijoitukset

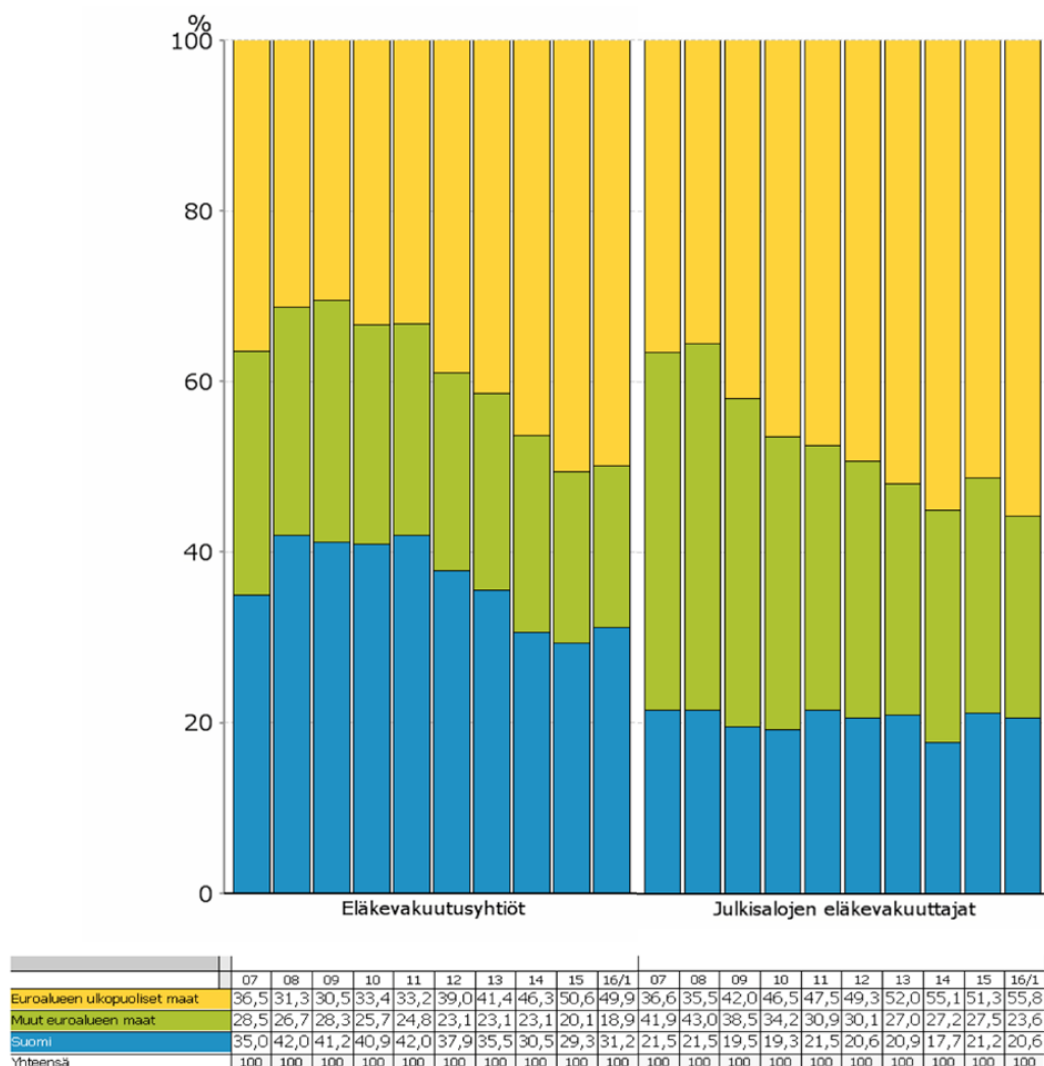
Työeläkkeiden maksamista turvataan sijoittamalla eläkevaroja eri omaisuuslajeihin. Niitä on hajautettu sekä kotimaahan, että ulkomaille. Varojen tuotot vaikuttavat jaettavien työeläkevarojen kehitykseen ja työeläkemaksujen tasoon.

Yksityisten ja julkisten alojen työeläkevarojen sijoitusrakenteet ovat nykyisin karkealla tasolla melko saman tyyppisiä, mutta vakavaraisuusvaatimukset ja riskitasojen erot näkyvät sijoituskohteiden valinnassa. Yksityisalojen työeläkelaitokset eivät voi sijoittaa siten, että sijoitusomaisuutta olisi vähemmän kuin kunkin eläkelaitoksen vastuuvelan kattamiseen tarvittava puskurirahastojen määrä olisi. Julkisella puolella työeläkevarojen ei tarvitse riittää vastuuvelan kattamiseen, vaan rahastoihin kerättyä varallisuutta käytetään vakauttamaan

työeläkemaksujen tasoa tulevina vuosina. Työeläkevarat on kuitenkin sijoitettava tuottavasti ja turvaavasti. (Kiviniemi, 2014)

Työeläkelaitosten vastuuelkaan liittyvät säädökset velvoittavat, että sijoitukset tulee hajauttaa monipuolisesti. Tämän lisäksi sijoitustoimintaa säädellään vakavaraisuusmekanismien avulla, jonka tarkoitus on hillitä kilpailua ja pienentää riskinottoa. Yksityisillä eläkelaitoksilla on yhteisvastuu rahastoiduista eläkevaroista rahoillaan. Niinpä jos yksi laitos menee konkurssiin, jaetaan sen varat ja vastuut muiden laitosten kesken. Julkisella puolella on vähemmän säätelyä kuin yksityisaloilla ja sijoitusriskit voivat siten olla suurempia. (Kiviniemi, 2014)

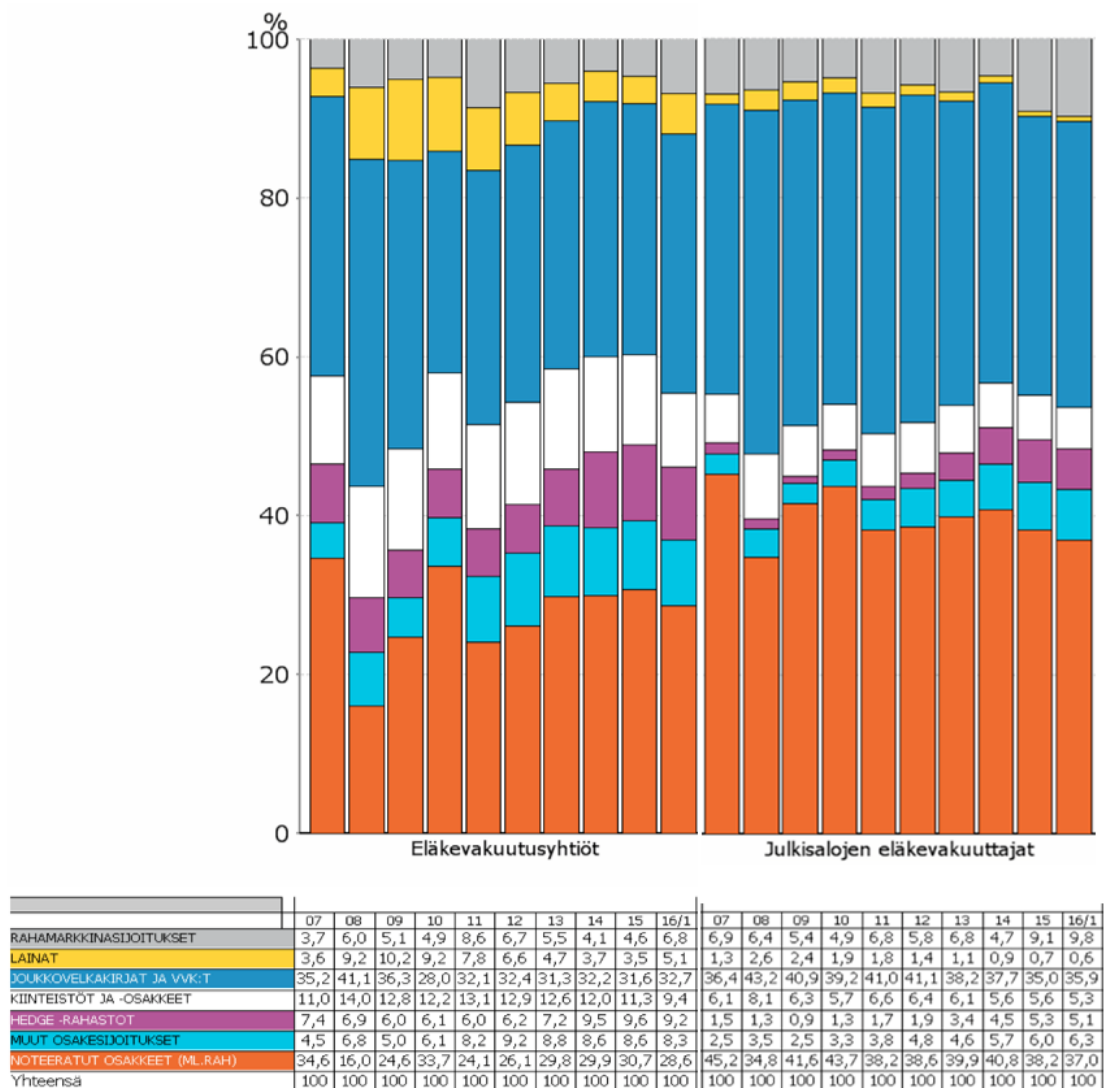
Varojen sijoittamisesta vastaa viimekädessä työeläkelaitoksen hallitus ja sen on tehtävä vuosittain sijoitussuunnitelma, jossa määritellään yksityiskohtaiset tavoitteet, rajoitteet ja toimintamallit. Hyvä riskienhallinta on sijoittajalle ensiarvoista onnistuneessa sijoitustoiminnassa ja rahastoinnissa. Varat on myös hajautettava viisaasti sekä alueellisesti että eri omaisuuslajeihin. Sijoituskohteita ovat kiinteistöt, joukkovelkakirjat, osakkeet, rahamarkkinavälineet ja esimerkiksi hedge-rahastot. Kaikkien työeläkelaitosten sijoitustoimintaa valvoo Finanssivalvonta. (Kiviniemi, 2014)



Taulukko 1: Sijoitusvarat alueittain 2007-2016 (Tela, 2016)

Työeläkesijoituksilla on ollut aiemmin vahva fokus kotimaisiin ja euroalueen kohteisiin. Nykyisin sijoitetaan rohkeasti myös euroalueen ulkopuolelle, missä nopea talouskasvu on ollut vetävä tekijä lähialueiden maltillisen kasvun sijaan (Kiviniemi, 2014). Etenkin julkisalojen eläkelaitoksilla tehdään enemmän sijoituksia ulkomaille kuin yksityisaloilla, ulkomaisiin sijoitusten osuus kaikista sijoituksista oli julkisella alalla 82 prosenttia (Eläketurvakeskus, 2014). Taulukossa 1 on kuvattu sijoitusten jakautumista alueittain.

Sijoitukset kohdistuvat nyt myös eri lailla kuin aikaisemmin. Eläkesijoituksia kohdistetaan enemmän osakkeisiin, kun aikaisemmin suosittiin korko- ja kiinteistösijoituksia (Kiviniemi, 2014). Osakesijoitukset ovat korkeampia julkisella alalla sillä 51 % sijoituksista oli osake- ja osaketyyppisiä sijoituksessa (Eläketurvakeskus, 2014). Taulukko 2 kuvaa sijoitusten jakautumista yksityisillä eläkevakuutusyhtiöissä ja julkisilla eläkevakuuttajilla.



Taulukko 2: Sijoitusvarat sijoituslajeittain 2007- 2016 (Tela, 2016)

Työeläkevarojen sijoittamisessa tavoitteena ovat pitkän aikavälin tuottotavoitteet. Tuotot vaihtelevat huomattavasti eri sijoituslajien riskin mukaan. Kiinteistö- ja korkosijoituskohteet ovat olleet tasaisen varmoja kohteita jo kauan ja ovat edelleen, osakesijoituksista on

puolestaan saatu vuosikohtaisesti parhaimmat voitot ja pitkän aikavälin tuotot. Tuotot ovat olleet eri suuruuksia myös eri eläkeyhteisöryhmittäin. Julkisalujen vähempi säätely on mahdollistanut korkeammat kokonaistuotot, osakepainotteisuuden lisäksi. Yksityisaloilla on myös vastuu pystyä kantamaan kauas tulevaisuuteen vastuu rahastoiduista eläkkeistä. (Kiviniemi, 2014)

4.3 Kevan nykytilanne

Keva on suurin työeläkevarojen sijoittaja. Vuonna 2014 Kevan riskinmukainen markkina-arvo eli sijoitusomaisuudenarvo oli noin 41,5 miljardia euroa. Kevan maksutulo oli samana vuonna noin 5 miljardia euroa ja maksoi eläkkeitä noin 4,4 miljardia euroa kunta-alalta eläkkeelle jääneille. Tällä hetkellä kaikki sijoitustoiminnasta saavat tuotot rahastoidaan, mutta tulevaisuudessa niitä olisi tarkoitus käyttää eläkkeiden maksuun ja maltillistaa eläkemaksujen nousua, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. (Keva, 2016)

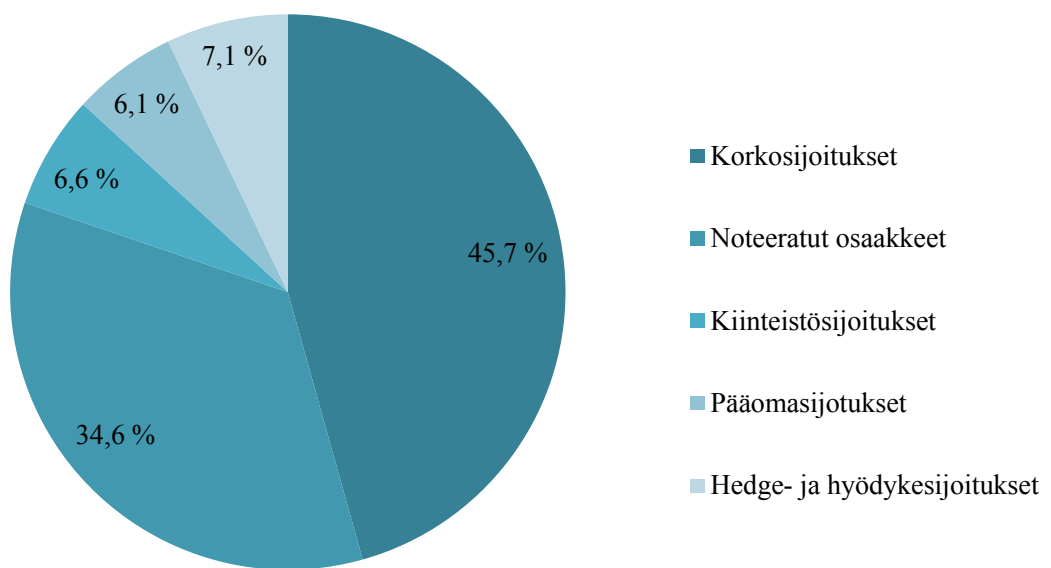
Keva on pitkän tähtäimen sijoittaja ja sijoituskohteet pyritään valitsemaan niin, että niillä tuettaisiin mahdollisimman hyvin eläkemaksun vakaata tasoa. Lain mukaan tule huolehtia varoja sijoittaessa sijoitusten varmuudesta, tuottavuudesta, rahaksi muutettavuudesta ja hajauttamisesta. Kevan sijoitusten jakautuminen näkyy taulukosta 1. Kevalla on kiinteistö-sijoituksia 6,6 % sijoitusten markkina-arvosta (Keva, 2015).

Kevan sijoitusstrategiaan kuuluu sijoittaa rahat siten, että huolehditaan sijoitusten tuotosta, varmuudesta, hajauttamisesta ja rahaksi muutettavuudesta. Nämä huomioiden Kevalla on kaksi päätävoitetta:

1. Alentaa eläkemaksujen nousupainetta tukemalla kunnallisen eläkejärjestelmän tavoitetta.
 2. Likvidejä varoja on oltava kaikissa olosuhteissa tarpeeksi eläkkeiden maksamiseksi.
- (Keva, 2014)

Rahoitustilanteen kehittymiseen vaikuttavat kuntatalous, ansiotasojen kehitys, kuntasektorin henkilöstömäärä, inflaatio, eläkejärjestelmän muutokset ja eläkelaitoksen sijoitustuotot. Strategiaa suunniteltaessa on oltava oletuksia näiden tekijöiden kehityksestä. Tässä on tiedostettava kuitenkin se, että toteutuma voi erota paljonkin oletetuista arvoista, niinpä sijoitussalkun optimaalista rakennetta ei voida kiinnittää kovin pitkäksi aikaa. Myös maailmantalouden ennakoitua kehitystrendit ja siihen vaikuttavat tekijät tulee huomioida, kuten demografinen kehitys ja kehittyneiden maiden velkaantuminen. Siispä salkun perusrakenteen osalta on varauduttava muutoksiin myös strategiakauden aikana. (Keva. 2014)

Vuodesta 2017 lähtien on arvioitu eläkemäärän ylittävän pysyvästi maksutulojen määrän, tarkoittaen sitä, että sijoitustuottoja tarvitaan entistä enemmän eläkkeiden maksuun. Sijoitussalkun rakenteen ja riskitason valintaan on siten perustellusti huomioitava myös eläkejärjestelmän rahoituksen kokonaisnäkökulma, mikä määräytyy odotettavissa olevien eläkemaksutulojen ja eläkemenojen odotuksista. (Keva. 2014)



Taulukko 3: Sijoitusten jakautuminen markkina-arvoin Kevassa

Kevan sijoitustoiminto on nykyisin jaettu viiteen yksikköön eri sijoituskohteiden mukaan:

- Suorien arvopaperisijoitusten yksikkö
- Ulkoistettujen arvopaperisijoitusten yksikkö
- Vaihtoehtoisten sijoitusten yksikkö
- Lainojen ja sijoitushallinnon yksikkö
- Kiinteistöyksikkö

Kevan kiinteistöyksikön tarkoituksena on hoitaa suorien kiinteistösijoitusten valmistelu, sijoituspäätösten toimeenpano, kiinteistöprojektien läpivienti, kiinteistöjen ylläpito ja vuokraus sekä kiinteistöhallinto. Kiinteistöyksikkö on vielä kehitysorganisaatio ja sen rakennetta on tarkoitus kehittää paremmaksi. Tutkimusta tehdessä tilanne on seuraava:

Kiinteistökohteet on jaettu kahteen eri salkkuun asunnot ja toimitilat. Asuntosalkussa on 60 kiinteistöä ja toimitilasalkussa yhteensä 65 kiinteistöä. Asuntosalkkua hallinnoi yksi salkunhoitaja ja hänen työnkuvaansa kuuluu vastata salkun tuotosta ja arvon kehittymisestä. Kaikkia kiinteistöjä johtaa kolme kiinteistöpäällikköä ja yksi salkunhoitaja. Salkunhoitajan vastuulla on hotellit ja kauppakeskukset, kun muut kiinteistöpäälliköt jakavat keskenään asuntokiinteistöt ja loput toimitiloista. Kiinteistöpäällikön työnkuvaan kuuluu kiinteistöjen hallinnointi, ylläpito, kiinteistöyhtiön hallituksen asiat ja toimitilakiinteistöjen kohdalla myös vuokraus ja markkinointi.

Vuokrauksesta vastaa asuntopuolella 3 asuntosihteerä ja toimitilapuolella kiinteistöpäälliköt. Vuokrauksessa käytetään apuna kiinteistövälittäjiä ja managereita, jotka markkinoivat myös omalta osaltaan vapaita tiloja. Toimitilojen vuokrahallinnosta vastaa kaksi vuokraussihteerä. Pääkaupunkiseudun asuntovuokrauksesta vastaa kolme asuntosihteerä, joita auttaa yksi vuokraussihteerä. Muiden paikkakuntien asuntovuokraus on ulkoistettu paikalliselle toimijalle.

Kevan kiinteistöyksikköön kuuluu yllämainittujen lisäksi yksi analyytikko, yksi rakennuttajapäällikkö ja taloushallintotiimi, joka sisältää kirjanpitäjät ja taloushallinnon asiantuntijat. Kiinteistöyksikössä on ulkoistettu hyvin vähän toimintoja. 20 hengen tiimi hallinnoi tilojen markkinoinnit, vuokraukset, laskutukset, asiakassuhteet, rakentamiset ja raportoinnit ja on henkilöstökooltaan noin puolet koko Kevan sijoitustoiminnosta.

4.3.1 Kiinteistöyksikön kehitys

Jotta voidaan ymmärtää, miksi Kevan kiinteistöyksikkö on organisoitunut siten kuin se nyt on, on ymmärrettävä hieman historiaa. 1980-luvulla Kevalle muodostettiin kiinteistösijoituksen yksikkö ja siihen palkattiin kiinteistöjohtaja. Pian hän palkkasi Helsingin kohteiden kiinteistöpäällikön ja Tampereen kohteiden rakennuspäällikön ja myöhemmin salkun kasvaessa palkattiin vielä yksi kiinteistöpäällikkö jakamaan Helsingin ja muun Suomen kohteita. Kevan kohteet olivat pitkään maantieteellisesti jaettu päälliköiden kesken ja kiinteistöpäälliköt olivat kiinteistöyhtiöiden toimitusjohtajina.

Kiinteistöpäälliköt osallistuivat ja olivat vastuussa mm. rakennuttamisesta, ylläpidosta, hallinnosta ja vuokrauksesta. Jokainen hoiti omaa salkkuaan parhaaksi näkemällään tavallaan valitsemalla isännöitsijätoimistot ja vuokraustavat itse, sillä salkut olivat verrattain pienet. Epäsuorat kiinteistösijoitukset olivat myös osa kiinteistöyksikköä noin vuoteen 2008 asti, jolloin ne siirrettiin osaksi vaihtoehtoiset sijoitukset -yksikköä, koska niiden hankintaprosessi on hyvin erilainen verrattuna suoriin kiinteistösijoituksiin. (Suutarinen, 2016)

Isännöitsijätoimistoja ei ole nykypäivänäkään keskitetty yhdelle tai kahdelle toimijalle. Isoimmissa kaupungeissa on keskitetty isännöintiä muutamalle palveluntarjoajalle, mutta koska Kevan kohteita on hajautettu ympäri Suomea, on yhden kiinteistöjen kaupungeissa paikalliset toimijat. Tämä on tietoinen päätös, sillä hajauttamisella ei olla vain yhden kortin varassa ja paikallisuus nähdään eduksi isännöinnissä. Isännöintiä ei ole myöskään haluttu sisäistää, sillä sitä ei nähdä kiinteistöyksikön ydinosaamiseksi. Asuntojen ja toimistojen vuokraus on puolestaan haluttu pitää sisäisenä toimintona, sen ollessa yksikön ydinliiketoimintaa. (Suutarinen, 2016)

Toistaiseksi Kevan kiinteistöyksikkö on vielä muutosvaiheessa ns. kehitysorganisaatio. Yhtenäistämistä on suunniteltu enemmänkin, esimerkiksi tulevaisuudessa voisi asuin-kiinteistöjen johtaminen olla yhden kiinteistöpäällikön vastuulla. Mutta kohdetuntemus on niin merkittävä tekijä ja sen takia kiinteistöyksikkö ei ole muuttunut yhtä paljon kuin olisi varaa. Kohdetuntemus on todella tehokasta ja tuo valtavasti lisäarvoa, eikä sitä voi ostaa ulkopuolelta, kun sen saavuttaminen vie aikaa. Tämän takia muutoksissa edetään pienin askelin ja kiinteistöpäälliköiden tehtäviä ja vastuukohteita muutetaan hiljakseen. (Suutarinen, 2016)

Nykyisin osajia, jotka pystyisivät hallitsemaan kaikki osa-alueet, on vaikea löytää, joten tehtäviä erotettiin toisistaan. Rakennuttaminen siirrettiin kiinteistöpäälliköiltä omaksi työtehtäväkseen, sillä se vaatii hyvin teknistä osaamista. Asunto- ja toimitilaliiketoimintoihin haluttiin omat vastuuhenkilöt, jotka kehittäisivät vuokrausta, markkinointia ja olisivat mukana hankinnoissa. Hotellit ja kauppakeskukset on koottu yhden henkilön alle, vaikka olivat aikaisemmin jaettu eri kiinteistöpäälliköille. Hotellit ja kauppakeskukset ovat hyvin erityisosaamista vaativia kohteita, joten niiden erottaminen omalle kohdepäällikölle nähtiin tarpeelliseksi. (Suutarinen, 2016)

Tulevaisuudessa vuosina 2018-2019, kun sijoitusten myyntiä ja purkua aletaan suunnitella ja toteuttaa, se tulee todennäköisesti vaikuttamaan yksikön toimintaan. Tällöin on ajankoh-
taista miettiä tulisiko esim. luopua sisäisestä vuokrauksesta tai olisiko kiinteistöyksikön
yhtiöittäminen vaihtoehto. Suutarinen (2016) ennustaa, että eläkeyhtiöt tulevat tulevaisuu-
dessa olemaan entistä enemmän vain eläkeasioita hoitavia organisaatiota ja vain muutama
ihminen hoitaisi sijoitukset, kun itse sijoitustoiminnot hoidettaisiin ulkona muissa yrityk-
sissä. Suutarinen (2016) visioi, että eläkeyhtiöt olisivat osaomistajia ja istuisivat näiden
kiinteistöyritysten hallituksissa. Se olisiko yritykset pörssilistautuvia vai ei jää nähtäväksi,
mutta pörssiomistusten ja osakkeiden likvidointi on selvästi helpompaa kuin suorien kiin-
teistösjöitösten. Nopea likvidointitarve kasvaa tulevaisuudessa, kun eläkkeitä aletaan
maksaa entistä enemmän sijoituksilla. (Suutarinen, 2016)

Keva on erityislaatuinen eläkeyhtiö, sillä se kuuluu julkisen hankintalain piiriin. Omistajan
palveluiden ulkoistamisessa täytyy järjestää julkinen kilpailutus ja se on hidasta sekä kallista
suurissa määrin tehtäessä. Yksityisillä eläkeyhtiöillä ei ole tätä taakkaa ja esim. vuokraus-
palveluiden ostaminen on paljon helpompaa. Kilpailuttaminen vaikuttaa siten yksikön orga-
nisointia tehtävissä päätöksissä ja on aina huomioitava ulkopuolisen palveluntoimittajan
palveluja ostaessa. (Suutarinen, 2016)

5 Haastattelu

Työn tutkimuksena käytettiin haastatteluja. Kolmen eläkeyhtiön kiinteistöjohtajan haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten näissä organisaatioissa johdetaan kiinteistösalkkua, eli mikä on heidän kiinteistösalkun johtamisen strategia. Keräämällä tietoa johtamistavoista ja strategisista päätöksistä, pystyin muodostamaan yhteenvedon, millaisiin toimintatapoihin eläkeyhtiöiden kiinteistösalkun johtamisessa oli päädytty.

5.1 Haastattelun toteutus

Tätä tutkimusta varten haastattelin Kevan kiinteistöyksikön johtajaa ja hänen lisäksi kolmen muun eläkeyhtiön kiinteistöjohtajaa, joiden tuloksia esittelen. Nämä kolme ovat Suomen suurimpia eläkeyhtiöitä ja niiden suorien kiinteistösijoitusten omaisuus yhteensä on noin 9,5 miljardia euroa, joka on kaksi kertaa yhtä paljon kuin Suomen suurimman kiinteistöomistajan Senaatti-kiinteistöjen kiinteistöomaisuus.

Haastateltavat valikoituivat instituutioiden koon ja merkittävyyden perusteella ja uskon, että heidän toimintatapansa tuovat tutkimukseen tarpeeksi laajan skaalan kiinteistösalkkujen johtamisen organisoinnista eläkeyhtiöiden parissa. On tunnistettava, että vaikka Keva on julkisoikeudellinen toimija ja muut kolme yksityisiä eläkeyrityksiä, joiden toimintaympäristöissä on pieniä eroja, saadaan yksityisten eläkeyhtiöiden kiinteistösalkun johtamistavoista ja kokemuksista hyödyllistä tietoa johtamisen kehittämiseen.

Haastattelutavaksi valikoitui kvalitatiivinen haastattelu, joka noudatti semi-strukturoitua kaavaa ja haastattelukysymykset olivat kaikille samat. Haastattelussa haastattelija ohjasi haastateltavaa haastattelukysymysten avulla, kunnes kaikkiin kysymyksiin oli saatu vastaukset ja haastateltava oli saanut kuvattua mielestään tärkeimmät asiat aiheeseen liittyen. Pohdin muitakin työtapoja, kuten sähköposti- ja puhelinhaastatteluja, mutta totesin kvalitatiivisen haastattelun kasvotusten käytäväksi tässä tapauksessa parhaaksi tavaksi työn toteuttamiseksi.

Haastattelut aloitettiin selvittämällä sijoitusten organisointia, kuten salkun kokoa ja suorien kiinteistösijoitusten lukuja. Alussa selvitettiin organisaation kiinteistöyksikön työtehtäviä ja henkilömääriä, joiden jälkeen keskityttiin toimintoihin, joilla suoria kiinteistösijoituksia hallinnoidaan. Toimintatavoista riippuen osa eläkeyrityksistä keskittyi hallinnoimaan ulkoistuksiaan, jotka hallinnoivat kiinteistöjä, ja toiset taas hallinnoivat itse suoraan kiinteistösijoituksiaan. Jokainen haastateltava kertoi organisaationsa historiaa ja miten nykyiseen toimintatapaan on päädytty, sekä mitä uudistuksia ja muutoksia olivat suunnitelleet tulevaisuudelle. Näiden jälkeen keskityttiin valittujen toimintatapojen toteutukseen sekä niiden hyviin ja huonoihin puoliin. Lopuksi keskustelimme vielä tulevaisuudennäkymistä.

Tämän työn tavoitteena oli saavuttaa tietoa Suomen suurimpien eläkeyhtiöiden kiinteistösalkun johtamisesta. Organisaatioiden historia, eri näkemykset ja strategiat selittävät niiden johtamistapoja ja valintoja kiinteistöjohtamisessa. Haastattelujen tuloksena pystyin tunnistamaan eroja ja yhtäläisyyksiä tärkeiksi miellettyjen arvojen ja toimintatapojen välillä.

Jotta pystyin analysoimaan, luokittelemaan ja arvioimaan haastattelut, nauhoitin ja litteroin jokaisen niistä. Kyseinen työtapo mahdollisti parhaimman kokonaiskuvan ja materiaalin

ymmärtämisen samalla, kun turvattiin haastateltavien oikeanlainen lainaus ja prosessin systemaattinen eteneminen.

Haastattelun tuloksissa kuvailen ensin erikseen haastateltujen kolmen yrityksen kiinteistösalkkuja ja sen johtamisen strategiavalintoja historiasta nykypäivään. Kerron, miten valittuihin toimintatapoihin on päädytty, miten palveluntarjoajan laatua varmistetaan ja seurataan. Tämän jälkeen analysoin johtamistapoja ja pystyn tunnistamaan niissä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä strategiavalinnoista riippuen.

5.2 Haastattelun tulokset

Yritys A:n suoran kiinteistösalkun arvo on noin 3,5 miljardia euroa, 80 % omistuksista on toimitiloja ja 20 % asuntoja, joka tarkoittaa noin 4700 asuntoa ja noin 100 toimitilaa. Maantieteellisesti painopiste on vahvasti pääkaupunkiseudulla, mutta asuntoja ja liiketiloja on maakunnissakin. Suorat kotimaan kiinteistösijoitukset vastaavat 85 % yritys A:n kiinteistösijoitussalkusta. Kiinteistösijoitusten osuus koko sijoitusomaisuudesta noin 11 %.

3,5 miljardin kiinteistösalkkua hallinnoi 13 hengen tiimi. Vuokraus on yrityksen sisällä pääkaupunkiseudun toimitilojen osalta, mutta muuten vuokraus on pääsääntöisesti ulkoistettu. Ylläpito on ulkoistettu täysin niin asunnoissa kuin toimitilapuolellakin. Yritys A:n ulkoistus on toteutettu toiminnoittain, eli heillä ei ole vain yhtä palveluntuottajaa, joka tuot-taisi kaikki palvelut, vaan toiminnot on kilpailutettu erikseen.

Yritys B:n suoran kiinteistösijoitussalkun arvo on noin 2,7 miljardia euroa, asunnot, toimitot ja liikekiinteistöt ovat kaikki noin kolmannes salkun arvosta. Salkussa on mukana myös hotelleja ja logistiikkakiinteistöjä. Maantieteellisesti painopiste on kotimassa pääkaupunkiseudulla, mutta paljon on myös hajautettu maakuntiin ja etenkin yliopistokaupunkien keskustoihin. Asunnot ovat vielä laajemmin hajautettu, mutta nekin sijaitsevat keskustaalueilla. Kiinteistösijoitusten osuus koko sijoitusomaisuudesta on noin 13,7 %.

Koko sijoitusomaisuutta hoitaa yrityksessä B 10 hengen tiimi, joista kotimaisen suoran kiinteistösijoituksen tiimissä on noin neljä henkeä. Vuokraus ja ylläpito on ulkoistettu toimitiloissa maantieteellisesti: yksi pääkaupunkiseudulle ja yksi maakuntiin. Kolmas palveluntarjoaja on valittu hoitamaan liikekiinteistöjä, sijaintia katsomatta, niiden erityistarpeiden vuoksi. Asuntojen ylläpito ja vuokraus on ulkoistettu yhdelle palveluntarjoajalle.

Yritys C:n suoran kiinteistösalkun arvo on noin 3,3 miljardia euroa, joista toimistojen osuus on noin 38 %, asuntojen 22% ja liiketilojen 21 %. Määrällisesti asuntokiinteistöjä on noin 60 ja toimitilakiinteistöjä noin 200 kappaletta. Maantieteellisesti noin 60 % on pääkaupunkiseudulla ja loput maakuntien isoissa kaupungeissa.

Kiinteistösijoituksia hoitaa noin 15 henkeä. Toimitilavuokraus on yritys C:ssä toteutettu sisäisesti, mutta ylläpito on ulkoistettu suurimmalta osin yhdelle, mutta kaksi muuta palveluntarjoajaa on otettu erityisten kohteiden hallinnointiin. Asuntojen ylläpito ja vuokraus on ulkoistettu yhdelle palveluntarjoajalle. Ulkoistus on siis toteutettu kiinteistön ominaisuuksien mukaan.

Koska asuntojen toiminnot on kaikissa haastatelluissa yrityksissä ulkoistettu kokonaisuudessaan, keskityn tutkimaan toimitilojen johtamistapoja.

5.2.1 Ulkoistamisen syyt

Haastatelluissa yrityksissä ulkoistamisen syitä oli useita erilaisia. Yritys A:n tarkoitus on pitää oma organisaatio mahdollisimman ohuena ja samalla palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Yritys B puolestaan halusi selkeyttää toimintatapojaan ja yhteistyökuvioitaan ja toivoi sen parantavan asiakastyytyväisyyttä. Yritys C hakee ulkoistuksella lisäkäsia suuren kiinteistömässan hallitsemiseen. Taulukossa 1. on eritelty yritysten ulkoistamisen tarpeita.

Haastattelun hetkellä yritys A oli muuttamassa ulkoistamistoimintojaan. Yhden luukun periaatteesta oltiin siirtymässä usean eri palveluntarjoajan malliin, missä toiminnot oli eritetty toisistaan ja jokaiselle alueelle haluttiin parhaat toimijat. Muutoksen taustalla olivat asiakastyytyväisyys, erityisosaajien tarve ja tiedon kulku. Yritys A oli ainut, joka oli sisäistänyt lähiaikoina toimintoja, nimittäin vuokraus oli vedetty sisälle. Perusteluja sisäistämiseen oli mm. se, että manageri ei pystynyt toteuttamaan asiakkaan vaatimuksia ja tekemään vuokraukseen tarvittavia päätöksiä halutulla tavalla. Palvelun laatu ja hyvät osaajat olivat yritys A:n kriteerejä ulkoistuksen päivittämisessä. Toimintojen eriyttämisellä toivottiin lisää valvontaa ja mahdollisuuksia puuttua palveluntarjoajien toimintaan, kun tehtävät olivat selkeämmät ja rajatummät.

Yritys B päivitti toimintatapaansa uudelleenjärjestelyjen vuoksi ja on ulkoistanut kaiken kiinteistön operatiivisesta johtamisesta. Syyt vuokrauksen pitämiseen edelleen ulkoisena muutoksen myötä oli resurssikysymys. Yritys ei nähnyt perusteluja tuoda sitä sisäiseksi, sillä oma organisaatio haluttiin pitää edelleen pienenä. Muutoksen tarve oli lähinnä tiedonkulkuun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvissä haasteissa, jotka uskotaan selviävän uuden toimintatavan kautta. Keskittäminen muutamaaan toimijaan uskottiin helpottavan raportointia sekä yhteyshenkilöt olisivat vuokralaisille selvempiä, kun esim. vuokrahallinto oli keskitetty yhteen paikkaan.

Yritys C oli ulkoistanut vain ylläpidon puolen resurssisysteistä. Omien kiinteistöpäälliköiden avuksi oli palkattu teknisiä managereita hoitamaan ylläpitoa. Vuokraus oli päätetty sisäistää kymmenisen vuotta sitten syynä asiakkaiden parempi palvelu. Päätöksenteko, tiedonkulku ja kommunikointi oli todettu helpommaksi vuokralaisten suuntaan, kun sen teki suoraan oman organisaation sisältä, eikä managerin kautta. Yritys C:n periaatteina on myös toteuttaa palvelut pääsääntöisesti ulkoisena, ettei oman organisaation kokoa tarvitse kasvattaa, kunhan palvelun laatu säilyy riittävänä.

5.2.2 Palveluntarjoajan valinta

Ulkoistaminen oli toteutettu toimitilapuolella joka yrityksessä eri tavalla, kun taas asuntopuoli oli kaikilla kokonaan ulkoistettu yhdelle palveluntarjoajalle. Yritys A oli ulkoistanut toimitilapuolen palvelut toimintojen perusteella eri palveluntarjoajille. Eli A oli hakenut parasta toimijaa tekemään tiettyä tehtävää. Esimerkiksi raportointi on yhdellä, manageeraus toisella ja sopimusjohtaminen kolmannella. Yritys B oli valinnut palveluntarjoajat vuokraukseen ja ylläpitoon sijainnin ja kiinteistöjen tyyppin mukaan, joten palveluntarjoajalta odotettiin kokonaisuuksien ja isojen massojen hallitsemista. Yritys C oli puolestaan ulkoistanut teknisen manageerauksen suurilta osin yhdelle, mutta muita palveluntarjoajia oli valikoitunut tarvittavan erikoisosaamisen mukaan kiinteistöjen erityisten ominaisuuksien perusteella. Eli palveluntarjoajalta haettiin teknistä osaamista ja maantieteellisesti laajaa verkostoa. Näitä kriteerejä on esitetty taulukossa 4.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Valitun toimintatavan syyt	Resurssit, lisää kontrollia, asiakastytyväisyyden parantaminen	Resurssit, toiminnan selkeytys, asiakastytyväisyyden parantaminen	Resurssit, asiakastytyväisyyden parantaminen
Ulkoistuksen näkökulma	Toimintojen jako tarvittavalle määrälle tekijöitä	Yhden/kahden luukun periaate kiinteistön sijainnin ja kiinteistötyypin mukaan	Yhden/kahden luukun periaate sekä kiinteistötyypin erikoistarpeet.
Palveluntarjoajalta vaaditaan	Paras toimija tekemään tiettyä määritettyä tehtävää.	Kokonaisuuksien ja isojen massojen hallintaa.	Tekninen osaaminen ja maantieteellisesti laajaa verkosto.

Taulukko 4. Yritysten ulkoistustavat

Palveluntarjoajan valinta oli siten toteutettu eri kriteerien perusteella. Yllämainittujen lisäksi yrityksillä oli muitakin kriteerejä palveluntarjoajan valinnoissa, kuten oman yritysmallin kehittäminen ja vieminen eteenpäin tai henkilökemioiden toimiminen yhteen kiinteistö-päällikön kanssa.

Yritys A ja B olivat haastatteluiden aikoina päättäneet vaihtaa palveluntarjoajiaan ja toimintatapojaan kiinteistösalkun johtamisessa. Yritys A oli päätnyt vaihtamaan toimijaa asiakastytyväisyyden heikkenemisen takia ja parantaakseen tiedonkulkua. Samalla huomattiin erityisosaajien tarve eri toiminnoissa, jotka jäivät yleismanagerin töissä vähemmälle, kuten energiaan liittyvissä palveluissa. Palveluntarjoajan valintaa ohjasi kokemus toimintatavasta, joka ei ollut vastannut kaikkia tilaajan toiveita.

Yritys B halusi sisäisen muutoksen myötä puolestaan yhtenäistää toimijoita, joiden tehtävät ja vastuut olivat erilaisia, kuten myös kiinteistöjohtamisen tavat. Palveluketjut olivat todella pitkiä ja suoria sopimuksia ei välttämättä ollut kiinteistössä työskentelevien henkilöiden kanssa, joten kommunikointi heidän kanssa tapahtui välikäden kautta.

” Tämä ketju oli siis ihan valtavan pitkä ja näiden alla oli vielä huoltoyhtiöt ym. Meillä ei ollut virallisesti sopimusta esimerkiksi jonkun asuntovuokraajan kanssa. (--) Useampi sata ihmistä siis työskenteli meidän kohteissa, ilman että meillä oli suoria sopimuksia heidän kanssaan. Eli keskustelu heidän kanssaan oli mahdollista. Tämän takia lähdettiin järjeistämään koko kaaviota. ”

Oman toimintatavan muovautuminen ja organisaation yhtenäistäminen ajoivat palveluntarjoajien karsintaan. Valinnassa vaikuttivat kokemus isojen massojen johtamisesta, oikeiden tekijöiden löytyminen ja kohdetuntemuksen säilyttäminen. Toisaalta haluttiin myös löytää palveluntarjoajista pääkaupunkiseudulle kumppani, joka ulkoistuksesta huolimatta pystyy työskentelemään yritys B:n tavalla ja näköisenä.

Yritys C oli muokannut ulkoistustoimintojaan suuremmin noin kymmenen vuotta sitten ja silloin oli toimitilojen vuokraus tuotu sisälle, liikekiinteistöjä lukuun ottamatta, asiakastyytyväisyyden ja palvelun parantamiseksi. Kohteiden ylläpito silloin ulkoisille palveluntarjoajille. Pääsääntöisesti yritys C pyrkii keskittämään ulkoistuksen yhdelle palveluntarjoajalle, mutta tiettyjen kohteiden erikoisuudet tai tyypit ovat vaikuttaneet siihen, että niille on hankittu oma palveluntarjoaja hoitamaan ylläpitoa ja vuokrausta.

Palveluntarjoajan valinnassa vaikutti etenkin yrityksillä A ja B yllä mainittujen lisäksi kyky rekrytoida oikeita henkilöitä toimimaan palveluntarjoajalla tilaajan kanssa. Yritykset olivat rekrytoinnissa mukana jopa haastattelemassa työnhakijoita ja tekemässä henkilöstöpäätöksiä. Kaikki kolme haastateltavaa on sisällyttänyt sopimuksiinsa ehdot henkilövaihdosten prosesseista, ettei palveluntarjoaja pysty ilman perusteluja vaihtamaan työntekijää sisäisesti toisiin asiakkuuksiin.

” Kyllä manageriorganisaatiolla pitäisi olla selvää - ja sopimuksessakin mainitaan, että meiltä on kysyttävä lupa. Ei ehkä ihan näin kirjattu sopimuksessa, mutta se heille on päivän selvää. Etenkin jos haluavat jonkun sisäisen vaihdon tehdä, niin siitä on ilmoitettava meille. Kyllä sen inputin pitäisi tulla täältä meiltä enemmänkin, jos halutaan vaihdosta. ”

5.2.3 Palveluntarjoajan seuranta ja laadun varmistus

Toiminnan seuranta ja laadunvarmistus ovat sellaisia osia ulkoistuksessa, joiden toteutus erosi haastateltavien yritysten välillä. Jotta tilaaja pystyy seuraamaan palveluntarjoajansa työtä, on ulkoistuksissa määritelty erilaisia seuranta- ja laadunvarmistusmenetelmiä. Kaikki haastatellut yritykset seuraavat palveluntarjoajien toimintaa asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Niissä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyksiä eri palveluiden toteutumiseen ja laatuun, joten jos palveluntarjoaja ei pysty palvelemaan asiakkaita tarpeeksi hyvin, näkyy se viimeistään asiakastyytyväisyyskyselyissä. Yritykset kuitenkin totesivat, että monesti palautetta tuli kyllä myös ihan suoraan tilaajalle, jos palvelun laadussa oli jotain korjattavaa.

Laadunvarmistaminen muilla keinoilla kuin asiakastyytyväisyyden kautta nähtiin haasteelliseksi. Virheiden syntymistä ei voida täydellisesti estää ja niiden korjaaminen ja vähentäminen pitkällä tähtäimellä jää lopulta palveluntarjoajayrityksen vastuulle. Yritys A totesi hyvin ongelman laadunvarmistamisessa:

” Iso puute, mikä meillä on ollut näiden yleismanagerien toiminnassa, on se, että heidän oman toiminnan laadunvarmistaminen ei näy meille millään tavalla. Me nähdään, kun jotain isompia virheitä tulee ja sitten pyydetään, että ne korjataan, mutta ainahan sinne jää semmoinen siemen itämään, että kuinkahan paljon muita virheitä siellä sitten on. ”

Yritys A uudistaa toimintaansa, sillä ajatuksella, että se saisi lisää keinoja laadunvarmistamiseen sekä kontrollia ja keinoja seurata yleismanagereita ja muita palveluntarjoajia. Aikaisempaan verrattuna he erottivat toimintoja toisistaan ja osaamisalueita siirrettiin yritys A:sta ulkopuolelle eri palveluntarjoajille. Vuokraus oli jo sisäistetty aikaisemmassa vaiheessa pääkaupunkiseudun ydinkohteissa asiakaspalvelun parantamisen vuoksi, joten siihen ei koskettu. Kun sopimusten määrä kasvoi ja toimintoja alettiin toteuttamaan useammalla palveluntarjoajalla, yritys A toivoo pystyvänsä helpommin seurata, missä ongelmia syntyy

ja kehitystä vaaditaan. Palveluntarjoajat tavallaan valvoisivat toistensa tekemisiä, jotta oman osuuden tekeminen onnistuisi tilaajan määrittelemällä tavalla. Tilaajan palveleminen laadukkaasti vaatii, että muutkin osapuolet hoitavat tehtävänsä ansiokkaasti.

Toinen työnlaatuun vaikuttava tekijä oli palveluntarjoajien antamat resurssit tilaajan kohteiden hallinnointiin. Yritykset A ja B totesivat molemmat, että kilpailutuksella haluttiin erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että työtehtävät ovat mahdollista suorittaa hyvin ja että managerit ovat täysipäiväisesti heidän kiinteistösijoitusten kanssa tekemisissä. Riittävään resurssin määrään panostettiin uudessa mallissa ja yritys A:lla oli ollut huonoja kokemuksia palveluntarjoajan antamasta liian vähäisistä resursseista:

” (--) he rupesivat ottamaan haltuun aika ohuilla resursseilla isoa salkkua ja siitä meidän asiakastytyväisyys lähti heikkenemään. ”

” Aikaisemminhan kilpailutettiin isoja kokonaisuuksia, jotta saataisiin volyymit etuja, mutta käytännössä meidän havainto oli, että managerit olivat pyrkineet mahdollisimman vähillä ihmisillä tehdä mahdollisimman paljon töitä. Tällöin ne yksittäisen henkilöt tekivät varmasti parhaansa, mutta he olivat ylityöllistettyjä ja alipalkattuja. ”

Toisaalta yritys C totesi, että huonoon laatuun ja managerien suureen vaihtuvuuteen osasyynä oli omistajien kilpailutukset. Omistajat katsovat liika hintaa ja laatua ei voi saada halvalla, sillä silloin työntekijöille ei makseta tarpeeksi palkkaa. Kun palkka ei kohtaa työn vaatimuksia ja määrää, vaihtuvuus työntekijöissä kasvaa heidän siirtyessä tilaisuuden tullen parempiin työtehtäviin ja se on omistajalle ja muille kohteessa työskenteleville ikävä asia. Myöskin asiakkaan näkökulmasta managerin tai huoltohenkilöstön vaihtuminen on aina informaatiokatkos, eikä tiedonsiirrosta osapuolelta toiselle voi aina olla takeita.

Laadunvarmistuksessa käytössä oli erilaisia palkitsemis- ja sanktiokäytäntöjä. Ongelmaksi näissä toimintatavoissa nähtiin kuitenkin usein se, ettei palkinto päätynyt oikealle henkilölle. Yritys A oli todennut, ettei palkitsemisilla ollut todellista merkitystä työnlaadun kanssa, joten he olivat jättäneet nämä pois uusista ulkoistussopimuksista, kun taas yritys B ja C näkivät niiden olevan tarpeellisia työntekijöiden motivaation kannalta ja hyvien tekijöiden palkitsemisessa, joten he olivat sisällyttäneet ne sopimuksiinsa.

” On me käytetty kannustinpalkkiota, performanssin mukaan tulevaa palkkiota. Ei se ohjannut oikein mihinkään. Yritystasolla ne summat olivat sen verran pieniä ja meistä tuntu, että ne ei valunut tarpeeksi tehokkaasti yksilötasolle. Ei ne siten meistä oikein toiminut. ”

Yritys B:n ja C:n sopimukseen liitettyjen palkkioiden suuruus muovautuu tehdyn tuloksen perusteella. Asiakastytyväisyys merkitsi tiettyä osuutta, samoin kuin arvon nousuun liittyvät mittarit. Näiden lisäksi käytettyjä mittareita olivat mm. budjetissa ja aikatauluissa pysyminen. Yritys B:n palveluntarjoajalla on käytössä myös vuokrauspalkkiot tehdyistä vuokrauksista, mitä ei muilla yrityksillä ollut.

Muita seurantamenetelmiä oli niukasti käytössä, vaikka haastatteluissa ilmeni monia asioita, joita tilaajan olisi pystyttävä seuraamaan ja joista haluttiin tietoa. Erityisesti

palveluntarjoajien käytännöntyöstä ei saatu paljoa tietoa, muuten kuin asiakastyytyväisyyden kautta ja mittareita niiden seuraamiseen kaivattiin. Yritys B kuvaili tilannetta:

” On ollut yrityksiä tehdä mittareita, mutta systematisointi on jäänyt ja työkalut on jäänyt puutteelliseksi. Esim. huoltoyhtiöihin tulevat vikailmoitukset ja niiden kuittaukset. Pitäisi meidän pystyä seuraamaan, miten se ketju toimii kokonaisuudessaan. Paljonko niitä tulee, kauanko menee ja miten hoituu. Vuokralaispalvelun on oltava sellaista kuin me oletetaan. Myös esim. puhelimen vasteajat eli paljonko menee aikaa, kunnes puhelimeen vastataan. ”

Laadunvarmistukseen ja yleisesti ulkoistettujen managerien kontrolliin liittyvät tiukasti managereille annetut valtuudet. Käytäntöjä oli useita. Toisilla valtuudet olivat hyvin matalalla ja toisilla taas oli enemmän liikkumavaraa. Pääsääntöisesti budjettiin laadittuja töitä managerit saivat hoitaa itsenäisesti, mutta toisilla oli siinäkin suuruusraja, jonka ylitettyä päätös siirtyi tilaajaorganisaatiolle.

Valtuutukset oli yritys C:ssä nostettu sen verran suuriksi, että jokapäiväiset työt pystyttiin tekemään ilman keskeytyksiä. Valtuuksien suuruus liittyi organisaation pieneen kiinteistöyksikön kokoon ja resursseihin, ettei esim. tekninen manageri tule jokaisesta lampun vaihtamisesta hakemaan lupia ja työllistä siten kiinteistöpäälliköitä, joilla on paljon muutakin tekemistä.

” Kerran vuodessa määritellään valtuudet oman henkilökunnan kanssa ja yhteistyökumppaneille. Kohtuullisesti on heillä valtaa, ettei tarvitse jokaisesta pienestä asiasta tulla kysymään. Päivittäisistä töistä pärjäävät ja heillä taitaa olla keskimääräistä enemmän valtaa kuin muilla toimijoilla. Kun on näin pieni organisaatio, niin ihan resurssienkin takia. ”

Toisaalta yritys B piti valtuudet pieninä, jotta heillä olisi parempi kontrolli siihen, mitä kentällä tapahtui. Vaikka työ oli budjetoitu etukäteen, niin silti palveluntarjoajien tulee heidän saada oikeutus työlle, jos valtuusraja ylittyi. Yritys A:lla oli vastaavanlaisesti rajattu managerien valtuuden tiukalle, jotta kontrolli ja tieto kohteessa tapahtuvista töistä tulisi heille asti:

” Kaikkiin paitsi ihan pieniin hankkeisiin ei haeta valtuuksia, joku euromääräinen yläraja managerilla on. Ei ihan jokainen ovenkorjaus, mutta isommat korjaukset kaikki menee päätösprosessin kautta, jotta tieto siitä minne eurot menevät [tulee meille]. ”

Työn seurantaan ja tiedonkulkuun oltiin panostettu rajaamalla valtuuksia, mutta myös järjestelmien kautta. Rahankulkuun oli omat järjestelmät, joiden kautta muutostyöt ilmoitettiin, haettiin valtuutuksia ja budjettia. Kaksi yritystä oli päätenyt menetelmään, jossa järjestelmä on heidän omansa ja tätä järjestelmää kaikki managerit käyttivät. Näin tieto oli koko ajan tilaajaorganisaatiossa ja managerin vaihto ei tuottaisi ongelmia siinä, että tietoa ei saataisi palveluntarjoajan tietokannasta.

Yksi haastateltava oli kuitenkin päätenyt ostamaan tietojärjestelmän palveluntarjoajalta ja tähän oli päädytty siksi, ettei oman tietojärjestelmän ylläpitäminen oltu todettu tarpeelliseksi.

” Moni kilpailija on toteuttanut tämän tietojärjestelmäasian siten, että heillä on oma järjestelmä, oma vuokrareskis ja oma kiinteistötietojärjestelmä ja managerit käyttää niitä. Tällöin managerin vaihto on kivuttomampaa. Mekin mietittiin miten tämä tulisi hoitaa ja päädyttiin tähän ratkaisuun. (--) järjestelmän ylläpitäminen sitoo aika paljon toimintaa ja vaatisi oikeastaan yhden henkilön istumaan sen päällä. ”

Organisaatio ei ollut halunnut lisätä sisäisiä resursseja tietojärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen, joten se oli mieluummin ostettu ulkoa. Palveluntarjoaja, jonka järjestelmää käytetään mm. raportointiin, on velvoitettu tekemään yhteistyötä muiden palveluntarjoajien kanssa, jotta järjestelmä ja tiedot saataisiin kaikkien käyttöön. Kyseisen palveluntarjoajan vaihto ei tule olemaan helppoa ja riippuvuus on suurta, mutta yritys päätyi tällaiseen toteutukseen.

Yleisesti sanottuna haastateltavat tunsivat kohteidensa olevan hyvissä käsissä ja aktiivisesti hoidetut. Yritys A ja B eivät osanneet vielä sanoa uuden toimintatavan tuloksia, mutta luottivat suuresti siihen, että tällä saadaan nyt aikaan haluttuja tuloksia ja ainakaan samojen haasteiden kanssa ei tulla työskentelemään.

5.2.4 Tulevaisuudennäkymät

Yritys A ja B olivat juuri uudistaneet omaa kiinteistöjohtamisen toimintatapaansa ja etenkin ulkoistusta. Lähtötulevaisuudessa kukaan ei nähnyt toiminnassaan suurempia muutoksia. Kysyin sitten, miten he näkivät, että kokonaisuudessa eläkeyhtiön tilanne kehittyy suorien kiinteistösijoitusten omistajana ja miten tämä koko toimiala mahdollisesti kehittyy, kun eläkkeenmaksajia on vähemmän kuin eläkkeellä olevia. Esimerkiksi suorien kiinteistösijoitusten likvidointi vapauttaisi omaisuutta eläkkeenmaksuun. Yritykset eivät nähneet suorista luopumisen kovin ajankohtaisena asiana, jos ollenkaan:

” Eläkejärjestelmätilanne [eläkerahoja maksetaan enemmän, kuin mitä tule sisään] ei itsessään tarkoita, että tarvitsee purkaa rahastoja laajassa mittakaavassa. Puskuria on vielä sijoitustuottojen verran, joten ei ole vielä kovin iso kiire. Tässä mielessä kiinteistösijoituksiin ei tule painetta. Enemminkin kyse on, saadaanko me tällä tavalla kilpailukykyiset tuotot. Puolustaako kiinteistöt osaansa allokaatioissa. ”

” Sitä [eläkerahojen riittävyttä eläkkeiden maksuun] ei ole kyllä vielä tarvinnut miettiä, mutta onhan rahavirta kääntynyt siihen, että maksetaan enemmän ulos kuin tulee sisään, mutta kyllä edelleen sijoitustuotot kasvattavat puskurirahastoa. Ei meillä vielä ole strategiassa sellaista kuvaa piirretty [että suorista kiinteistösijoituksista luovuttaisiin]. Yksi syy ulkoistamisessa on varmasti se, että ollaan valmiimpia tekemään isompia liikkeitäkin, mutta kyllähän meillä on edelleen kasvutavoite, joka pyritään vaan suuntaamaan [enenemissä määrin] ulkomaille. ”

” Ollaanhan mekin hajautettu ulkomaille ja vähennetty suora omistusta. Se liittyy suomiriskin pienentämiseen, mutta yhtä lailla liittyy varmasti hallinnointiin. Erilaistahan se on suorien ja epäsuorien hallinnointi. Sama suunta tulee varmasti jatkumaan, mutta en usko, että suorat häviäisi kokonaan. ”

Yritykset olivat siten luottavaisia suorien kiinteistösijoitusten pysyvyyteen osana eläkeyhtiöiden sijoitustuottoja, sillä suorien kiinteistösijoitusten vakaat tuotot puolustivat asemaansa esim. rahastoihin verrattuna. Tulvaisuudessa nähtiin kuitenkin muita suuntia, joita tulisi huomioida kiinteistöjohtamisen tavoissa ja kulttuurissa, kuten palveluntuottajissa, palveluiden määrässä ja kiristynvä kilpailu vuokralaisista.

Moni totesi, että palveluntarjoajissa on hyvin vähän valinnanvaraa. Isot yritykset ostavat pienempiä ja muovaavat itsestään kaikkitietäviä kokonaisuuksia, joilta hoituu kaikki osa-alueet. Tämä nähtiin tosin tämän hetken trendinä ja tulevaisuudessa uskottiin tarjoajien erikoistuvan entistä enemmän eri osa-alueille. Ne jotka nähtiin teknisesti vahvoina, uskottiin pysyvän sillä puolella ja myyntiorientoituneemmat jatkaisivat sitten sillä osa-alueella:

” Palveluntuottajiin teknistyminen tulee vaikuttamaan. Ainakin niiden profiileihin ja minkälaisia ne tulee jatkossa olemaan. Osaamista vaaditaan enemmän ja toiset ehkä keskittyvät vielä enemmän teknisiin asioihin ja toiset katsovat ehkä toista kokonaisuutta. Uskoisin, että teknisesti orientoituneet tulee erikoistumaan enemmän. ”

Myös eri toimitilatyyppeiden erikoistuminen ja niiden hoidon jakaantuminen enenemissä määrin eri organisaatioihin ja omiin yksiköihin nähtiin todennäköisenä. Yritys C totesikin, että ovat jo kokeneet kohteiden myymistä rahastoon ja siihen omistajaksi jäämistä hyväksi vaihtoehdoksi silloin, kun uskotaan, että eritystä huomiota vaativien kohteiden kiinteistöjohtaminen ja -hoito onnistuu tällä tavalla paremmin.

Kiinteistöjohtamisen toimintaympäristön muutoksina tunnistettiin myös palveluiden määrän lisääntyminen toimistopuolella. Vuokralaiset tarvitsevat ja tulevat tarvitsemaan hyvin erilaisia tiloja. He omaavat tarpeet erilaisiin työympäristöihin ja palveluihin, minkä myötä erilaisia palveluja on pystyttävä tarjoamaan:

” No joo, uskon toimistopuolella siihen, että palveluiden määrä toimistotaloissa tulee lisääntymään. Siltä puolelta tulee lisää toiminta-alueita markkinoillekin, joita sitten pitää pystyä hallitsemaan. Etenkin ydinkeskustassa, kun ollaan julkisessa, puolijulkisessa, yksityisessä tilassa ja siinä välissä, niin tulee erinäköisiä työskentelytapoja esiin ja niistä tulee pystyä saamaan jotain kassavirtaa. Palvelut ovat yksi avain siihen. ”

Kilpailu vuokralaisista on nyt kovaa ja oman aseman puolustamista, haluttuna vuokranantajana, ei aliarvioitu. Imago, asiakkaiden mielikuvat eläkeyhtiöstä vuokranantajana ja yhteiskunnallisena toimijana toimiminen olivat tekijöitä, joita ei väheksytty vaan enemmänkin panostettiin näkyvyydessä. Ulkoistettu yritys laitettiin vastaamaan viesteihin tilaajaorganisaatiolähtöisestä sähköpostiosoitteesta ja edustaman tilaajaa vuokranäytöissä. Vuokranantajana toimiminen halutaan tehdä selväksi vuokralaisille ja toimia siinä mahdollisimman hyvin pienillä sisäisillä resursseilla.

6 Tulosten arviointi

Tehdyn kvalitatiivisen haastattelun tulokset indikoivat, miten eri lailla saman alan yhtiöt olivat toteuttaneet suorien kiinteistöjen operatiivisen johtamisen. Yritysten johtamista ohjasi kiinteistöistä saatava tuotto ja asiakastyytyväisyys. Näiden maksimoimiseksi strategioihin oli sitten valittu erilaisia ulkoistusmenetelmiä ja toimintatapoja, joita analysoin seuraavaksi.

6.1 Yrityksen ulkoistusaste

Haastatteluista tunnistan kaikissa saman piirteen, eli sen että eläkeyhtiöiden tavoitteena on pitää oma sisäinen organisaatio mahdollisimman pienenä. Kiinteistösijoittaminen on eläkeyhtiön yksi sijoitusmuoto, kun taas eläkeyhtiön päätoiminta on eläkkeiden maksu ja keräys. Suorien kiinteistösijoitusten johtaminen on tukitoiminto, joka halutaan pitää mahdollisimman pienenä ja ulkoistaa mahdollisimman paljon toiminnoista kuin mahdollista. Kyse on siis ydinliiketoimintaan [eläkkeet] keskittymisestä. Esimerkiksi Gibler & Black (2004) toteavat, että perinteisesti yritykset ulkoistavat toimintoja siten, että he keskittyvät vain omaan ydinliiketoimintaan ja asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen, kuten totesin haastatteluissa eläkeyhtiöissä toimittavan.

Vaikka sisäinen organisaatio halutaan pitää pienenä, on suorien kiinteistösijoitusten tuotettava tuottoa. Tämän sijoitusmuodon erikoisuutena on niiden aktiivinen johtaminen, joka pitää sisällään strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen, kuten kiinteistön ylläpidon, vuokrauksen ja niihin liittyvät muut toiminnot. Jotta eläkeyhtiö saa suorista kiinteistösijoituksista mahdollisimman paljon tuottoa, on kiinteistön tilat oltava vuokrattuina ja jotta tiloihin saadaan vuokralaisia, on kiinteistön oltava hyvässä kunnossa ja palvelut kohdillaan. Näiden toimintojen toteuttamista itse tai ulkopuolisella liittyy vaatimustasoihin, arvoihin ja lopulta strategiavalintaan. Haastattelujen tuloksissa nähdään, että vaikka kaikilla on sama tavoite pitää organisaatio pienenä ja saada tilat vuokratuksi, miten erilaisiin käytännönratkaisuihin eläkeyhtiöt olivat päätyneet operatiivisen kiinteistöjohtamisen tavoissa. Strateginen puoli pysyi organisaation sisällä, sillä päätöksenteko kiinteistö-sijoitusten operatiiviseen puoleen haluttiin pitää sisällä.

Voin tunnistaa haastattelujen perusteella kaksi ääripäätä kiinteistöjohtamisen operatiivisen johtamisen toteuttamisessa. Toisessa yritys ulkoistaa kaiken vuokrauksesta ylläpitoon. Organisaation sisällä pysyvät vastuut ja päätökset, mutta kenttätyö hoidetaan ulkopuolelta. Toisessa ääripäässä taas organisaatio hoitaa kaiken itse vuokraajista, laskutuksesta, huoltomiehiin. Tätä jakoa tein esittämään kuvan 1.



Kuva 1: Yritysten ulkoistusaste

Haastattelemistani yrityksistä B sijoittuu selvästi eniten janan vasempaan reunaan, sillä heillä ylläpito ja vuokraus oli ulkoistettu, samoin kuin kaikki muukin työ kiinteistöissä. Sisäisenä on pidetty vain toiminnan seuraaminen ja johtaminen. Seuraava aste täysinäistä ulkoistusta olisi todennäköisesti pelkän sijoittaja-aseman ottaminen, jolloin organisaatio saisi vain raportit sijoitusten luvuista ja käytännön kosketus kiinteistösihteeriksi katoaisi.

Yritys A sijoittuu hieman B:tä oikeammalle, sillä heillä oli osa vuokrauksesta otettu sisälle ja he ylläpitävät kiinteistötietojärjestelmää, jonka kautta kaikki tietojärjestelmät managerien kanssa hoidetaan, mutta muuten kaikki toiminnot oli perusteellisesti ulkoistettu. Yritys C sijoittuu janan keskiosalle, koska vuokraus oli kokonaan sisällä ja ylläpidon puolella kenttätyö oli ulkoistettu toimimaan yhteistyössä kiinteistöpäällikön kanssa. Keva puolestaan sijoittuu selvästi janan keskiosan oikealle puolelle, sillä he olivat ulkoistaneet vain ylläpidon puolelta teknisen managerin tehtävät ja muut ylläpidon toimenkuvat. Asuntojen vuokraus ja hallinnointi toimi organisaation sisällä ja sillä puolella vain isännöinti ja huolto oli ulkoistettu.

Kaikkien haastateltujen yritysten suhteellisen suuri ulkoistusaste perustui pääsääntöisesti resurssikysymyksiin. Kahdella oli ihan selkeänä tavoitteena pitää oma organisaatio mahdollisimman ohuena ja kolmas tarvitsi resurssisysteistä lisää käsiä kiinteistön ylläpitoon, eikä nähnyt perusteluja palkata niitä suoraan sisään omaan organisaatioon, kun toimintaa oli jo hoidettu vuosien ajan nykyisellä tavalla onnistuneesti. Kukaan ei kuitenkaan suoraan puhunut rahan vaikutuksesta valintoihin tai, että ulkoistuksella haettiin säästöjä. Ymmärsin, että ulkoistus oli valittu toimintatavaksi, sillä eläkeyhtiöön ei haluttu haalia suurta organisaatiota hoitamaan kiinteistöjä, kun saman työn pystyi ostamaan ulkoa. Kunhan työn laatu tyydytti tilaajia, oltiin ulkoistukseen tyytyväisiä.

Ulkoistukseen suhtauduttiin kaikissa haastatteluissa myönteisesti ja sen toimiminen nähtiin lähinnä johtamiskysymyksen ja yhteisten pelisääntöjen löytymisenä. Moni kertoi, miten ensimmäisten vuosien aikana tuli haasteita palveluntarjoajien kanssa, mutta yhteisen toimintatavan löydyttyä alkoi ulkoistus todella toimimaan ja tuottaa tulosta.

Kevan toiminta on erilaista, sillä Keva kuuluu julkisyhteisönä hankintalain piiriin, mikä edellyttää siltä yli 30 000 euron tavara- ja palveluhankintojen kilpailuttamista (Hankintalaki 2007). Tämä erottaa toimintaa sillä tavalla merkittävästi ja selittää Kevan suurta sisäistä toimintaa sillä, että jos Keva haluaa siirtää toimintoja ulkopuolelle, sen edellytetään kilpailuttamaan toiminnot julkisesti kolmen vuoden välein, eli kymmenen vuoden yhteistyösopimuksia yhden toimijan kanssa ei voida tehdä. Lisäksi laissa erikseen täsmennetään, että tarjouskilpailussa ehdokkaana olevaa yritystä tai laitosta tulee kohdella samalla tavoin kuin muita ehdokkaita ja tarjoajia. Tällöin huonoimmassa tapauksessa toimija vaihtuisi kolmen vuoden välein ja kilpailuttaminen on iso ja työläs prosessi toteuttaa.

Vuoden 2016 aikana hankintalakia on tarkoitus uudistaa siten, että uusi hankintalaki korvaisi vuoden 2007 lain sekä siihen liittyvän asetuksen ja vuoden 2011 lain sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä. Uuden lain keskeisimpiä tavoitteita ovat mm. tehostaa julkisten varojen käyttöä, yksinkertaistaa hankintamenettelyjä, selkeyttää lain keskeisiä käsitteitä ja parantaa mahdollisuuksia huomioida ympäristö- ja sosiaalisia näkökulmia. Myös kynnysarvoja on tarkoitus nostaa, kuten esim. tavara- ja palveluhankinnat sekä

suunnittelukilpailut nykyisestä 30 000:sta 60 000:een. Kevälle uusi hankintalaki toisi mukanaan lisää vapautta ja liikkumavaraa hankintoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016)

Suutarinen (2016) pohti haastattelumme aikana, että eläkeyhtiöt tulevat varmaan tulevaisuudessa olemaan entistä enemmän vain eläkeasioita hoitavia organisaatiota ja vain muutama ihminen hoitaisi sijoitukset, kun itse sijoitustoiminnot hoidettaisiin ulkona muissa yrityksissä. Oli mielenkiintoista huomata tutkimusta tehdessä, että itseasiassa tähän moni haastatelluista yrityksistä tavoitteli. Organisaation pitäminen ohuena suorien kiinteistö-sijoitusten hoitamisessa oli monella pääsyy ulkoistuksessa. Omaan organisaatioon ei haluttu ylimääräisiä tekijöitä, jos ulkopuolelta sai ostettua samat tehtävät.

Miksi eläkeyhtiö sitten ylipäänsä haluaa olla suoraan vuokranantajana ja ryhtyä johtamaan koko sitä työtaakkaa, mikä suorien strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen liittyy? Vastaus liittyy kannattavuuteen. Eläkeyhtiön kannattaa muuttaa toimintatapaansa, jos nykyinen työtapa ei toimi halutulla tavalla. Nykytilanne on kuitenkin se, että vuokranantajana toiminen kannattaa. Suorien kiinteistö-sijoitusten hallinnointi, vuokraus ja ylläpito tuottavat voittoa. Yritys B:n kanssa keskustelimme tästä ja totesimme, että niin kauan, kun eläkeyhtiöllä on asemansa kilpailukykyisten vuokranantajien keskuudessa, on eläkeyhtiön kannattavaa hoitaa kiinteistöjohtamista itse sen sijaan, että olisi vain omistajana tai sijoittajana taustalla.

6.2 Kiinteistöjohtamisen operatiiviset haasteet

Kaksi haastateltavista oli lähtenyt uudistamaan toimintatapojaan parantaakseen toimintaa, mutta näiden kahden lähtökohdat ja syyt kiinteistöjohtamisen uudistamiselle olivat hyvin erilaisia; Yritys A oli tunnistanut aikaisemmassa toimintatavassa puutteita ja lähtenyt korjaamaan niitä, kun taas Yritys B halusi muokata toimintatapoja yhtenäisemmäksi. Yhteistä näiden kahden muutoksen toteutuksessa oli asiakastytyväisyyden ja tiedonkulun parantaminen. Samat syyt ilmenivät kyllä kolmannenkin haastateltavan muutosten taustalta, kun he olivat muuttaneet toimintatapaansa kymmenen vuotta sitten.

Asiakastytyväisyys ja tiedonkulku olivatkin teemoja, jotka nousivat esiin useassa kohdassa ja näihin liittyivät suurin osa kiinteistöjohtamisen operatiivisista haasteista. Kuinka pitää asiakkaat tyytyväisinä, jotta he pystyvät vuokralaisina tai haluavat vuokralaisiksi? Kuinka tieto kulkisi parhaiten esim. vuokranantajalta palveluntarjoajalle tai toisinpäin?

Vuokrauksen näkökulmasta asiakastytyväisyys on haasteellinen tehtävä, sillä vuokraaja haluaa päästä sopimukseen asiakkaan kanssa, mutta ei kuitenkaan aivan millä tahansa ehdoilla ja sama pätee asiakkaaseen. Neuvotteluissa keskustellaan esim. rahasta, joka voi olla esteenä sopimuksen syntymisessä, jos vuokraaja ei pysty joustamaan tarpeeksi. Niinpä vuokraukseen liittyy tekijöitä, joita ulkoistettu vuokraaja ei pysty toteuttamaan. Kaksi haastatelluista yrityksistä oli siirtänyt vuokrauksen sisälle sen jälkeen, kun se oli ollut ulkoistettuna. Molemmat perustelivat syiksi asiakastytyväisyyden laskua sekä tiedonkulun ja päätöksenteon hankaluutta.

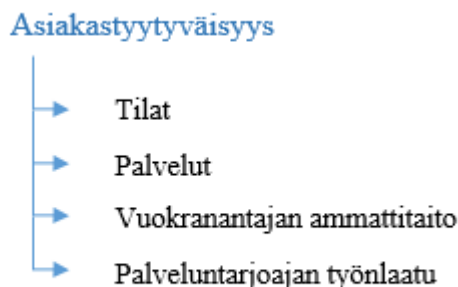
Vuokrahinnasta neuvottelu on haastavaa ulkoistetun vuokraajan kanssa, sillä siitä päättää loppupeleissä vuokranantaja, myöskin tiloihin tehtävät korjaukset ja muutostyöt ovat investointeja, joihin tarvitaan vuokranantajan päätös. Niinpä jos vuokraus on täysin ulkoistettu ulkopuoliselle toimijalle, on tähän tiedonvaihtoon kiinnitettävä erittäin paljon huomiota

ja kun tieto ei kulje, ei asiakkaiden toiveita pystytäkään täyttämään parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka kiinteistö olisi kuinka hyvässä kunnossa ja hyvällä sijainnilla (Palm, 2013).

Oli mielenkiintoista huomata, miten yritys B oli kuitenkin päättänyt ulkoistaa vuokrauksen kokonaan, vaikka useampi oli todennut sen toimimattomaksi ja sisäistänyt sen. Vuokrauksessa kiteytyy yhteistyön sujuvuus tilaajan ja palveluntarjoajan kanssa, mutta myös markkinatilanne hyvien vuokralaisten määrästä ja tilan tarpeista. Yritys C kuvasi ulkoistettua vuokrausta sellaiseksi, että se työllisti silti sisäisesti todella paljon, koska asiakkaat halusivat neuvotella vuokranantajan kanssa suoraan, eikä välikäden kautta. Myös A on todennut kommunikoinnin helpommaksi asiakkaiden kanssa ilman välikättä.

Vuokrauksen lisäksi asiakastyytyväisyys nousi esille ylläpitoon liittyvissä keskusteluissa. Asiakkaan tarpeet vuokralaisina ja vuokranantajan tehtävä pitää asiakas tyytyväisenä, nähtiin hyvin yksinkertaisina toimina kuten, jos puhelin soi, siihen vastataan. Jos asiakas ilmoittaa virheestä, se korjataan. Ideaalitulanteessa tunnistettiin, että asiakas ei ehtisi nähdä virhettä tai rikkiäistä asiaa, sillä kohteen päällikkö on niin ajan tasalla, että virhe on korjattu jo ennen kuin siitä on mitään haittaa.

Asiakkaan tyytyväisenä pitäminen ja sen kautta pitkäikäinen vuokralainen oli kaikkien tavoitteena. Uusien vuokralaisten etsimiseen ja löytämiseen panostettiin myös, mutta kaikki olivat tunnistaneet, että nykyisistä vuokralaisista kiinni pitäminen oli hyvin kannattavaa. Samaa on todettu useammassa tutkimuksessa (Palm viittaa 2013 tutkimuksessaan Li 2003, Matzler & Hinterhuber 1998 s.26). Kuvassa 2 esitän kiinteistöjohtamisessa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 2. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Kilpailu vuokralaisista on nyt kovaa ja oman aseman edistämistä haluttuna vuokranantajana ei aliarvioitu. Imago, asiakkaiden mielikuvat eläkeyhtiöstä vuokranantajana ja yhteiskunnallisena toimijana toimiminen olivat tekijöitä, joita ei väheksytty vaan niitä haluttiin enemmänkin panostaa halutussa näkyvyydessä. Ulkoistettu yritys laitettiin vastaamaan viesteihin tilaajaorganisaatiolähtöisestä sähköpostiosoitteesta ja edustaman tilaajaa vuokranäytöissä. Vuokranantajana toimiminen halutaan tehdä selväksi vuokralaisille, vaikka käytännön asioiden kanssa keskusteltiin palveluntarjoajan kanssa.

Asiakastyytyväisyyteen ja tiedonkulkuun vaikuttavat merkittävästi ne osapuolet ja tekijät, joiden kanssa asiakkaat kohtaavat. Vuokranantajaa ei moni näe missään vaiheessa, jos vuokraajana on toiminut ulkoistettu palveluntarjoaja ja kohteen arkiasioita hoitaa toinen palveluntarjoaja. Niinpä palveluntarjoajien ja managerin työnlaatu, motivaatio ja palveluhalukkuus näkyvät suoraan palautekyselyissä. Motivoidakseen palveluntarjoajia, oli kaksi

haastateltua ottanut käyttöön palkitsemismallit. Hyvästä työstä ansaittiin lisää ja saatiin hyvää palautetta.

Yksi yritys ei kuitenkaan ollut todennut palkitsemisella olevan mitään todellista hyötyä työnteon kannalta, joten olivat jättäneet sen pois. Merkittävämmäksi he olivat huomanneet sen, että työntekijöillä on oikeasti mahdollisuus tehdä työnsä hyvin, eli työtehtävät olivat mitoitettu työaikaan sopiviksi. Muuten turhautuminen, stressi ja välinpitämättömyys, jotka syntyvät liian suuresta työtaakasta, näkyvät asiakkaille ja työntekijät vaihtavat työpaikkaa helpommin, mikä ei myöskään ole hyvä kohteen vuokralaisille eikä muille työntekijöille. Työpaikan vaihto oli myös aina katkos tiedonkulussa.

Taylor (2014) oli tunnistanut kiinteistöpäälliköiden menestymiseen liittyviä tekijöitä ja tulokset näyttivät, että menestyminen kiinteistöpäällikkönä oli suoraan kytköksissä heidän innovatiivisuuteen johtajana ja taipumuksiin tiimityöskentelyssä. Menestyneet kiinteistöpäälliköt myös hyödynsivät työn vaatimukset ja vastoinkäymiset motivaatiotekijöinä. Eli Taylorin tutkimuksen perusteella yritys A oli oikeilla jäljillä siinä mielessä, että työn itsessään tulisi olla sellaista, että siitä voi suoriutua menestyksekkäästi ja saada motivaatiota kehittyä, eikä sellaista, että hyvää suoritusta tavoitellaan vain palkkioiden perässä.

Palveluntarjoajien työnlaadun seurantaan ja tarkkailuun haluttiin lisää keinoja, jotta asiakas-tyytyväisyyskyselyissä selvinneitä ongelmia pystyttäisiin seuraamaan, mutta myös tiedonkulullisista syistä. Kuitenkin käytännön menetelmiä oli kehitetty heikosti. Niinpä keinoiksi oli toistaiseksi otettu käyttöön esim. valtuuksien rajaaminen, jotta yhteydenotto vuokranantajaan oli välttämätöntä tiettyjen projektien ja korjauksien eteenpäin viemiseksi. Ongelmaksi kuitenkin nähtiin muut piiloon jäävät työtehtävät ja vastaamattomat puhelut, joista ei jäänyt mitään merkintää, eikä niitä pystytty siten seuraamaan.

7 Yhteenveto ja johtopäätös

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten institutionaaliset organisaatiot ovat toteuttaneet ja toteuttavat suoran kiinteistösalkun johtamisen. Toimintojen ulkoistus on ollut ajankoh- taista kiinteistösijoittajilla jo useiden vuosien ajan ja nyt voi sanoa, että ollaan tilanteessa, missä uutuuden viehätys on jo siirtynyt pois ja toimintatavan todelliset hyödyt ja haitat on tunnistettu ja toimintaa muutettu sen mukaisesti. Kevan suunnitelmassa ja toteuttaessa uudis- tusta kiinteistöyksikössään, sille on mielenkiintoista selvittää, miten muut eläkeyhtiöt ovat toteuttaneet kiinteistöjen operatiivisen johtamisen.

Eläkeyhtiöiden kiinteistöjohtamistapoja on yhtä monta kuin on eläkeyhtiöitä. Jokainen valitsee toimintastrategiansa oman yhtiön tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Haasta- teltujen yhtiöiden toimintatavassa yhtenevää oli kuitenkin se, että sisäisen organisaation koko haluttiin pitää pienenä ja ulkoistuksella haettiin resurssiapua tehtävien suorittamiseen. Yksi oli ulkoistanut käytännössä koko kiinteistöjohtamisen operatiivisen johtamisen ja yhdellä oli asuntojen lisäksi vain yksi osa-alue toimitilapuolella ulkoistettu.

Yritykset pystyttiin siten jaottelemaan järjestykseen janelle ulkoistusasteen mukaan (kts Kuva 1.). Keva sijoittui janan oikeaan reunaan, eli oli ulkoistanut kaikista vähiten toimintoja verrokkiryhmään nähden. Muut sijoittuvat keskivaiheen ja aivan vasemman reunan välille. Tämä suuri ulkoistusaste liittyy eläkeyhtiöiden ominaisuuteen, jossa kiinteistösijoitusten hallinta on vain yksi eläkevarojen keräyksen toiminto. Muissa kiinteistösijoituksiin erikois- tuneissa yrityksissä ja teoriaosuudessa käytetyissä julkaisuissa, kiinteistösijoittaminen on yritysten ydinliiketoimintaa.

Ulkoistamista on kolmenlaista, kokonais-, osa-alue- tai osittaisulkoistamista, joista jokainen vaikuttaa eri tavalla organisaation toimintaan. Kaikki haastatellut yritykset olivat ulkoistaneet asuntojen operatiivisen johtamisen kokonaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, eli kyseessä oli kokonaisulkoistamista. Yritys B oli kokonaisulkoistanut myös toimitilapuolen operatiivisen johtamisen, kun taas A ja C olivat ulkoistaneet vain tiettyjä alueita toimitilojen opera- tiivisesta johtamisesta, eli olivat tehneet osa-alueen ulkoistusta.

Osittaisulkoistusta, eli sitä, että palveluntuottaja oli osa yrityksen organisaatiota oikeudel- lisesti, oli tehty vähemmän tai se ei ainakaan suoranaisesti liittynyt toimitilojen ulkoistuk- seen toisin kuin Palmin (2013) tutkimuksessa. Esim. Yritys A oli aiemmin hoitanut koko kiinteistöjohtamisen osittaisulkoistuksen kautta, mutta siirtynyt sisäiseen ja osa-alueen ulkoistukseen ajan myötä.

Ulkoistukseen liittyi monia tekijöitä, joiden perusteella yritykset olivat valinneet toiminta- tapansa. Kaikki nostivat haastatteluissa esille useaan otteeseen asiakastytyväisyyden ja tiedonkulun haasteet. Asiakastytyväisyydellä mitataan kiinteistöjen operatiivisen johtami- sen toimivuutta ja tunnistetaan haasteita. Suorien kiinteistösijoitusten tuotto tulee suurelta osin vuokralaisten maksamista vuokrista, joten asiakastytyväisyys kertoo paljon nykyisistä vuokralaisista ja palvelujen sekä kiinteistöjen laadusta. Nykyisten vuokralaisten pitäminen vuokralaisina omissa kiinteistöissä oli tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi ja jotta vuokralaiset pysyivät, oli heidät pidettävä tyytyväisenä.

Teoreettisen näkökulman ja tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan todeta, että kiinteistöjen operatiivisen johtamisen ulkoistaminen toimintatapana toimii, mutta ulkois-

tuksen onnistuminen on toteutuksesta kiinni. Erityistä huomiota on kiinnitettävä työresurssien riittävyyteen ja tiedonkulkuun, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan parhaalla tavalla.

Kevälle lisäarvoa tutkimus toi siinä, että saatiin hyvää tietoa verrokkiyritysten ulkoistuksen eri perusteista ja toimintatapojen toteutuksista ja mitä niistä oli opittu. On kuitenkin tiedostettava, että ulkoistus on Kevälle erilainen prosessi julkisen hankintalain takia ja ulkoistusaste tulee pohtia haluttujen tulosten kautta. Mitä ulkoistuksella halutaan tavoitella ja mitä sillä saadaan sellaista, mitä sisäisesti ei voida toteuttaa? Verrokkiyritykset keskittävät resurssit yrityksen ydintoimintaan, eli eläkkeisiin ja halusivat pitää organisaation koon kiinteistösijoitusten puolella mahdollisimman pienenä, jolloin ulkoistus on looginen vaihtoehto. Kevällä voi olla paineita tavoitella samaa kustannussäästöjen seurauksena, mutta ulkoistamisen tuomat riskit palveluntarjoajan vaihtuessa kilpailutuksen yhteydessä tulee selvittää perusteellisesti. Tuoko ulkoistuksen myötä tulevat säästöt henkilöstökuluissa todellista hyötyä suorien kiinteistösijoitusten johtamisessa?

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen viimeinen kappale käsittelee tutkimuksen tuloksien oikeellisuutta ja tutkijan kykyä esittää tutkittua ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006). Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa se, että tutkimus on tehty huolellisesti ja työtavat sekä haastattelukysymykset olivat tarkoin valikoitu vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Teoriaosuuden kirjallisuudessa oli käytetty ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleita yhdessä hieman vanhempien julkaisujen kanssa. Kaikki eivät suoraan käsitelleet kiinteistöihin liittyviä ulkoistuskysymyksiä, mutta tämä todistaa osiltaan sitä, että ulkoistus on ajankohtaista monilla aloilla, ja samoihin ongelmiin ja kysymyksiin etsitään vastausta eri konteksteissa.

Haastatteluihin valittiin eläkeyhtiöiden kiinteistöyksikön johtajia, kiinteistöpäälliköitä tai salkunhoitajia, koska heidän uskottiin pystyvän vastaamaan parhaiten haastattelukysymyksiin, mikä lisää omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. On tietysti tunnistettava, että laajemman skaalan Suomen eläkeyhtiöiden kiinteistöjohtamistavoista olisi saanut, jos haastatteluja olisi onnistuttu toteuttamaan useampia. Haastateltavat olivat ammattilaisia, joten heidän vastauksensa voidaan uskoa olevan rehellisiä ja todenperäisiä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Yhtenä tutkimuksen prosessina on arvioida tutkimuksen eettisyys. Tutkimus on tehty yritykselle ja tutkija on saanut palkkaa tutkimuksesta. En tunne, että tilaaja olisi yrittänyt ohjata tutkimustuloksia tiettyyn suuntaan, vaan enemmänkin haki puolueettomia tuloksia antamalla tutkijalle vapaudet toteuttaa tutkimus parhaaksi näkemällään tavallaan. Arkaluonteisia tutkimustuloksia on käsitelty luottamuksellisesti ja haastateltujen henkilöiden tulokset on esitetty siten, ettei ketään voi yhdistää tiettyyn henkilöön tai yritykseen.

Yksittäisen merkittävän tutkimustuloksen tai löydöksen sijaan tutkimuksen keskeisin saavutus on yleiskäsityksen muodostaminen eläkeyhtiöiden kiinteistöjohtamisesta, kuten ulkoistusasteesta ja toteutustavoista. Haastatteluilla onnistuttiin myös herättämään muutamien toimijoiden ajatuksia aiheesta sekä mahdollisesti kyseenalaistamaan omia toimintamalleja. Näiden kautta saadaan ehkä tulevaisuudessa nähdä uusia ulkoistustapoja ja palveluntarjoajien hyödyntämistä.

Tutkimuksen myötä haastatteluissa tuli ilmi, että kilpailutuksen takia markkinat konsolidoituvat ja pienet yrittäjät eivät pärjää suurten yritysten rinnalla. Tätä olisi kuitenkin mielenkiintoista ja tarpeellista tutkia lisää, ennen kuin mitään todellisia johtopäätöksiä voi tehdä. Toinen hyödyllinen lisätutkimuksen aihe olisi palveluntarjoajien työnseurantamenetelmät, joita moni haastateltava tuntui kaipaavan. Tällä hetkellä mainittiin lähes ainoaksi tavaksi seurata palveluntarjoajien työtä asiakastyytyväisyyskyselyt. Näillä ei kuitenkaan yleensä saada tarkkaa tietoa, missä ongelma ilmenee, pelkästään yleiskuvaa asiakkaiden tyytyväisyydestä.

Lopuksi esiin tuli vielä ulkoistamisen tuomat riskit palveluntarjoajan vaihtuessa kilpailutuksen yhteydessä. Julkinen hankintalaki ohjeistaa sen piiriin kuuluvia instituutioita ja organisaatioita kilpailuttamaan palveluntarjoajat taisin väliajoin, vaikka työnlaatuun oltaisiin tyytyväisiä, ihan vain tasapuolisen kohtelun perusteella. Kilpailutuksen myötä tulevat riskit palveluntarjoajan vaihdosta olisi mielenkiintoista selvittää perusteellisesti. Onko kilpailutus todella tasapuolista kohtelua palveluntarjoajille ja kannattaako julkisen hankintalain piirissä olevan organisaation mieluummin palkata hyvin toimiva palveluntarjoaja sisäiseksi yksiköksi, kuin ottaa riski menettää koko palvelu kilpailutuksen myötä? Nyt lakia on uudistettu, että muidenkin perustein, kuin hinnan perusteella, kilpailun valintoja voi tehdä. Tuovatko ne lisää liikkumavaraa valita paras palveluntarjoaja halvimman sijaan? Tuoko ulkoistuksen myötä tulevat säästöt henkilöstökuluissa todellista hyötyä suorien kiinteistösjoitusten johtamisessa sisäistämisen sijaan?

Lähdeluettelo

- Alexander, M. & Young, D. 1996. *Strategic outsourcing*. Long Range Planning [verkkolehti]. Vol 29:1. S. 116-119. DOI 10.1016/0024-6301(95)00075-5
- Amadi-Echendu, J. E. et al. 2010. *Definitions, Concepts and Scope of Engineering Asset Management*. Lontoo, UK: Springer. Engineering Asset Management Review. 394 s. DOI 10.1007/978-1-84996-178-3. (sähköinen)
- Belcourt, M. 2006. *Outsourcing – The benefits and the risks*. Human Resource Management Review [verkkolehti]. Vol 16:2. S. 269-279. DOI 10.1016/j.hrmr.2006.03.011
- Bon, R. 1992. *Corporate Real Estate Management*. Facilities [verkkolehti]. Vol. 10:12. S. 13-17. DOI 10.1108/EUM00000000002218
- Buck-Lew, M. 1992. *To Outsource or Not?* International Journal of Information Management [verkkolehti]. Vol 12:1. S. 3-20. DOI 10.1016/0268-4012(92)90049-V
- Choi, E., K. 2007. *To outsource or not to outsource in an integrated world*. International Review of Economics and Finance [verkkolehti]. Vol 16:4. S. 521-527. Doi 10.1016/j.iref.2005.12.002
- Elmuti, D. & Kahawala, Y. 2000. *The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness*. International Journal of Manpower [verkkolehti]. Vol. 21:2. S. 112-128. DOI 10.1108/01437720010331044
- Eläketurvakeskus. 2014. Eläkejärjestelmät - Suomi. [verkkosivusto] <http://www.etk.fi/fi/service/suomi/233/suomi> [viitattu 19.1.2016.]
- Gibler, K. & Black, R. 2004. *Agency Risks in Outsourcing Corporate Real Estate Functions*. Journal Of Real Estate Research [verkkolehti]. Vol. 26:2. S. 137-160. ISSN 0896-5803.
- Griffis, F. H. & Choi, H. 2013. *Design of Public Projects: Outsource or In-House?* Journal Of Management In Engineering [verkkolehti]. Vol. 29:1. S. 2-9. DOI 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000110020692204
- Hankintalaki, 2007. *Laki julkisista hankinnoista* 30.3.2007/348. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348> [viitattu 16.6.2016]
- Hoesli, M., & MacGregor, B. D. 2000. *Property investment: principles and practice of portfolio management*. Edinburgh Gate, UK: Pearson Education. 288 s. ISBN 0-582-31612-X (sähköinen)
- Isaac, D. 1998. *Property Investment*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillian. Macmillian Building and Surveying Series. 316 s. ISBN 0-333-69314-0 (painettu)

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics. Vol 3:4. S. 305-360. Saatavissa: <http://ssrn.com/abstract=94043> [verkkolehti]

Keva. 2014. *Sijoitusstrategia*.

Keva. 2015. *Kevan osavuositarkastus 1.1.-30.9.2015*. [verkkajulkaisu] saatavissa: http://www.keva.fi/FI/TIETOA_MEISTA/TULOS_JA_VUOSIRAPORTIT/Sivut/2015.aspx (viitattu 3.2.2016)

Keva. 2016. *Sijoitukset*. Kevan verkkosivusto. http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/sijoitukset/Sivut/Default.aspx (viitattu 3.2.2016)

Kiviniemi, M. 2014. *Työeläkkeiden rahoitus vuonna 2014*. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 08/2015. Eläketurvakeskus. 33 s. ISSN 1459-3823 (painettu), ISSN 1798-7466 (sähköinen)

Klumbyte, E. & Apanaviciene, R. 2014. *Real estate strategic management model for Lithuanian municipalities*. International Journal of Strategic Property Management [verkkolehti]. Vol. 18:3. S. 279-291. DOI: 10.3846/1648715X.2014.942407

Komulainen, M. 2010. *Ulkoistaminen kunnissa: Oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemismuodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona*. [Verkkodokumentti]. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto, kunnallisoikeus. Tampere. [Viitattu 6.11.2015]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66658/978-951-44-8254-0.pdf?sequence=1> ISBN 978-951-44-8254-0 (sähköinen). ISBN 978-952-213-668-8 (painettu)

Lacity, M. C., Willcocks, L., P. & Subramanian, A. 1997. *A strategic client/server implementation: new technology, lessons from history*. The Journal of Strategic Information Systems [verkkajulkaisu]. Vol 6:2. S. 95-128. DOI 10.1016/S0963-8687(97)00009-7

Markowitz, H. 1952. *Portfolio selection*. The Journal of Finance [verkkolehti]. Vol. 7:1, S. 77-91. DOI 10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x

Matzler, K. & Hinterhuber, H. 1998. *How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment*. Technovation [verkkolehti]. Vol. 18:1. S. 25-36. DOI 10.1016/S0166-4972(97)00072-2

Mohamed, A. A. S. et al. 2015. *Knowledge Management Obstacles in Real Estate (Valuation) Organisations: Towards Quality Property Services*. Teoksessa: Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 202. S. 159-168. ISSN 1877-0428. DOI 10.1016/j.sbspro.2015.08.219 (sähköinen)

Nozeman, Ed. F. & Vlist, A. J. Van der. 2014. *European Metropolitan Commercial Real Estate Markets*. The Regional Science Series. Berlin Heidelberg, Germany: Springer. DOI 10.1007/978-3-642-37852-2 (sähköinen)

Oshima, M. Kao, T. & Tower, J. 2005. *Achieving Post-Outsourcing Success*. Human Resource Planning [verkkojulkaisu]. Vol 28:2. S. 7-11. Saatavissa: <http://search.proquest.com/docview/224573967?accountid=27468> (viitattu 4.8.2016)

Palm, P. 2013. *Strategies in real estate management: two strategic pathways*. Property Management [verkkolehti]. Vol. 31:4. S. 311-325. DOI 10.1108/PM-10-2012-0034

Pivo, G. & McNamara, P., 2005. *Responsible property investing*. International Real Estate Review [verkkojulkaisu]. Vol. 8:1. S. 128-143.

Porter, M. E. 1996. *What Is Strategy?* Harvard Business Review [verkkojulkaisu]. Vol. 74:6. S. 61-78. ISSN 0017-8012

Rennung, F. M., Luminosu, C. T. & Draghicia, A. 2015. *Strategic Management – Managing The Potential Complexity-Risks In Outsourcing*. Procedia Economics and Finance [verkkolehti]. Vol 26:. S. 757-763. DOI 10.1016/S2212-5671(15)00835-7

Ross Jr., W., T., Dalsace F. & Anderson E. 2005. *Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis*. Business Horizons [verkkolehti]. Vol 48:1. S. 23-36. DOI 10.1016/j.bushor.2004.10.005

Sanastokeskus TSK ry & RAKLI Oy. 2012. *Kiinteistöliiketoiminnan sanasto*. 2. Laitos. Helsinki, Finland: Sanastokeskus TSK ry. ISBN 978-952-9794-33-1. Saatavissa: http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf [viitattu 28.10.2015]

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (viitattu 11.2.2016)

Sartorius, K. & Kirsten, J. 2005. *The boundaries of the firm: why do sugar producers outsource sugarcane production?* Management Accounting Research [Verkkolehti]. Vol 16:1. S. 81-99. DOI 10.1016/j.mar.2004.10.001

Tayles, M. & Drury, C. 2001. *Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process*. Long Range Planning [verkkolehti]. Vol 34:5. S. 605-622. DOI 10.1016/S0024-6301(01)00080-2

Taylor, P. C. 2014. *Management challenges and responses*. Property Management [verkkolehti]. Vol. 32:1. S. 16-27. ISSN 0263-7472. DOI 10.1108/PM-11-2012-0040

Tela. 2016. *Sijoitusvarojen kehittyminen*. Telan verkkosivusto. http://www.tela.fi/sijoitusvarojen_kehittyminen#elakeyhteisoryhmittain (viitattu 14.7.2016)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi [Verkkojulkaisu]. Saatavissa: http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uudistettu-hankintalaki-selkeyttaa-kilpailutusta-ja-nostaa-kynnysarvoja (viitattu 25.7.2016)

Liiteluettelo

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1. Haastattelukysymykset

Johdatus tutkimukseen. Mitä selvitämme?

Sijoitusten organisointi: Mitä/millaisia kohteita hallinnoitte? Mikä on niiden arvo ja lukumäärä? Mikä on organisaation ydintoimintaa?

Mitkä ovat haastateltavan vastuut ja tehtävät?

Mitkä ovat ne toimenpiteet/menetelmät joiden avulla hallinnoitte kiinteistösalkkuanne? Miten nämä toimenpiteet ovat muuttuneet/kehittyneet vuosien aikana?

Mitkä kiinteistönjohdon toiminnot on ulkoistettu organisaatiossanne? Onko toiminnot eroteltu eri toimijoille, vai tuottaako yksi palvelun tarjoaja useita eri toimintoja? Esimerkiksi markkinointi, vuokraus, ylläpito.

Minkä takia olette ulkoistaneet edellä mainitut toiminnot? Miksi pidätte sisäisenä tiettyjä toimintoja?

Miten päätöksenteko tapahtuu kiinteistöjohtamiseen liittyvissä toimeenpanoissa? Minkä tasoista päätöksentekoa erityistoiminnot tarvitsevat (vuokrauksessa, remonteissa, yms.)? Kuinka paljon päätäntävaltaa on annettu ulkoistetuille managereille?

Millaisia sopimuksia teillä on kiinteistöjohtamisen ulkoistamisissa? Kattaako se ongelmatilanteet ja ristiriidat hyvin? Kuinka pitkiä ovat sopimukset? Mikä on ulkoistussopimuksen prosessi? Miten ulkoistussopimus hinnoitellaan? Onko siihen liitetty työn tulokseen liittyviä tekijöitä? Kuinka tärkeiksi määrittelisitte palveluntuottajille nämä työn tulokseen liittyvät ”ekstrat”? Minkä tyyppisiä organisaatioita palveluntuottajat ovat (paikallisia perheyriityksiä vs valtakunnallisia toimijoita)?

Onko teillä valvontamenetelmää palveluntuottajan laaduntarkkailuun? Jos kyllä, niin minkälainen? Mitkä ovat kriteerit?

Millaisia ongelmia olette huomanneet ulkoistuksissa? Millä tasolla tunnette, että kohteenne on hyvissä käsissä? Millaista palautetta saatte vuokralaisiltanne?

Millä tasolla tunnette, että kohteenne on aktiivisesti manageroitu? Onko palveluntuottaja aktiivisesti mukana ja hallinnoimassa kohteita? Uskotteko, että palveluntuottaja kannustaa aktiiviseen managerointiin?

Mitä kehitettävää näette palveluntuottajien osaamisessa/taidoissa/toimintatavoissa?

Miten näette, että ulkoistaminen ja palveluntuottaminen kehittyvät tulevaisuudessa?

Miten näette, että oma organisaationne kehittyy suhteessa sijoituksiin? Uskotteko, että eläkeyritykset omistavat tulevaisuudessakin suoria kiinteistösijoituksia? Miten uskotte exit-vaiheen vaikuttavat sijoituksiin / kiinteistösijoitusten hallintaan?